

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

Eda Bahar Şahin

Kriz dönemlerinde işletmelerde uygulanan finansal stratejiler
konusunda

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İhtisasın şifresi ve adı

060409 “Biznesin İdare Edilmesi”

İhtisaslaşma

“Biznesin Teşkili Ve İdare Edilmesi”

Tez Danışmanı :

Yüksek Lisans Programının Rehberi :

Doç.Dr.Südabe Salihova

Doç. Dr Ferruh Tuzcuoğlu

Kafedra Müdürü Evezi :

Öğr.Gör.Ahyev Yusif Nadim oğlu

BAKÜ - 2018

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERDE UYGULANAN
FİNANSAL STRATEJİLER

Eda Bahar ŞAHİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. SÜDABE SALİHOVA

BAKÜ - 2018

ÖZET

Kriz ve kriz yönetimi, ulusal ve uluslararası alanda sıklıkla rastladığımız kavramlar olmakla birlikte kriz yönetimi başarısız olursa toplumun gözünde saygınlık azalarak firma itibarını kaybetmektedir. Bu bakımdan kriz dönemlerinde maddi kayıptan çok inanılrlık, güvenilirlik, saygınlık gibi etkiler ön plana çıkmaktadır. Kriz yönetimi; muhtemel kriz durumlarına karşı, kriz sinyallerini algılama konusunda gerekli hassasiyeti göstererek, örgütün kriz yaşamasına engel olma veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında, örgütü en az maliyet ve kayıpla kriz durumundan kurtarma sürecidir. İşletme performansı üzerinde birçok etki yaratan krizler özenle yönetilmesi gereken durumlardır. Genel anlamıyla kriz; düzgün olmayan, ekonomik, sosyal, teknolojik, yönetim vb. gibi konularda reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir işletmenin rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir ani durum olarak ta tanımlanabilir. Eskiden olduğu gibi, kitle üretimi çerçevesinde işletmelerin her ürettiklerini satabilmeleri zordur. İşletmecilik dünyası dinamik bir yapıya dönüşmüştür. Bu dinamizmin gerisinde kalan ve ayrıca karşlarına çıkabilecek teknolojik ve kültürel değişimler, yasal tedbirler, kalifiye personel sıkıntısı, makina ve bilgisayar sistemindeki aksaklıklar, doğal afetler vb. kriz durumlarına hazırlıksız olmanın sonucunda krize anında müdahale edemeyen işletmelerde normal düzen bozulmakta ve kriz sürecine girilmektedir. Kriz yönetimini ciddiye almayan işletmelerin de bunu pahalıya ödedikleri görülmektedir. Bu yüzden işletmeler kriz yönetim sistemini öğrenip benimseyerek, alışılmamış durumların meydana getirdiği zararları minimuma indirmeli, hatta kriz ile birlikte ortaya çıkan yeni fırsatlardan yararlanabilmelidirler. Krizin nedeni ne olursa olsun iyi bir işletme yönetimi krizi tahmin edebilir ve krize karşı yönetim yapısını hazırlayabilir. Bu önlemlere rağmen işletme krize yakalanmışsa, bu kez kriz zamanı yönetim tedbirleri uygulanarak, fazla dağılmadan krizden kolay ve kısa sürede çıkılabilir. Kriz geçtikten sonra ise yeni duruma göre yapılanma politikası izlenebilir.

ABSTRACT

Crisis and crisis management, as well as the concepts we often encounter in the national and international arena, if crisis management fails, reputation in the eyes of the community diminishes and loses firm reputation. From this point of view, effects such as credibility, reliability and dignity are the most important factors in the crisis period. Crisis management; it is the process of preventing the organization from surviving the crisis and recovering the organization from the situation of the crisis with the least cost and loss in case of sudden emergencies in case of possible crisis, showing the necessary sensitivity to perceive the crisis signals. Crises that have had a lot of impact on business performance are things that need to be managed with care. In general crisis is an unstable situation that requires reform on economic, social, technological, administrative issues that have been corrupted. It can also be identified as any urgent situation that corrupts the routine system of an enterprise. As it was before; in the framework of mass production it is difficult for the enterprises to sell whatever they produce.. World of management has turned into a dynamic structure. In the enterprises that remain behind this dynamism and that can not immediately respond to the crisis as a result of being unprepared to situations such as technological and cultural changes, legal cautions, problem of qualified personnel, trouble in the machinery and computer systems and natural disasters; the normal order is corrupted and the process of crisis begin. It is observed that the enterprises that do not take the crisis management system seriously, pay the high cost for it. This is why the enterprises should minimize the damages of unexpected situations and even more, they should make use of the opportunities that come along with the crisis by learning and adopting the crisis management system. Whatever the reason for a crisis is; a good enterprise administration may be able to predict the crisis and prepare the administrative structure against for it. If the crisis comes out despite these precautions, then by implementing the crisis management measures the crisis may be

overcome easily and in a short period without being spread. After the crisis is overcome, the policy of formation according to the new situation may be followed.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1 Krizin Tanımı.....	4
1.2 Krizin Nedenleri	4
1.2.1 Çevre Faktörleri.....	4
1.2.2 İçsel Faktörler.....	6
1.3 Kriz Türleri	7
1.3.1 Ani Krizler.....	8
1.3.2 İçten İçe Yayılan Krizler	9
1.4 Kriz Sistemleri	10
1.5 Krizin Özellikleri.....	11
1.6 Krizin Şiddetii.....	12
1.7 Krize Çeşitli Açılardan Bakışı i.....	12
1.7.1 Sosyopolitik Olarak Bakış.....	13
1.7.2 Teknolojik Yapısal Bakış	14
1.8 Kriz Süreci	14
1.8.1 Krizin Gelişim Dönemi (Prodromal/Build Up Dönemi)	14
1.8.2 Kriz Dönemi (Acute/Break Out Aşaması)	15
1.8.3 Krizin Sona Ermesi (Abatement Aşaması)	15
1.9 Krize Hazırlıklı Olma Düzeyi	16

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

2.1 Krize Karşı Planlama.....	19
2.1.1 Krizden Kaçışa Yönelik Amaç Belirlemek.....	19
2.1.2 Krize Yönelik Olarak Kullanılabilecek Plan Çeşitleri	21
2.1.3 Kriz Yönetim Planı.....	22
2.1.4 Kriz Rehberi	23
2.1.5 Planlı Değişim	24

2.2	Kriz Öncesi Örgütsel Değişim.....	27
2.2.1	Örgütsel Değişim için Değişim Mühendisliğinden Yararlanmak (Yeniden Yapılanma)	27
2.2.2	Krizden Kaçış İçin Yeni Organizasyon Modellerine Aşamalı Geçiş Sağlamak	28
2.2.3	Organik Örgüt Yapısı Hazırlamak	32
2.2.4	Kriz Öncesi Organizasyonu Sistem Hâline Dönüştürmek.....	39
2.2.5	Esnek Uzmanlaşmaya Ağırlık Vermek.....	41
2.3	Kriz Yönelik Kadro Oluşturmak	41
2.3.1	Kadro Oluşturmada Dikkat Edilecek Noktalar	41
2.3.2	Kriz Ekibinin Hazırlanması.....	43
2.3.3	Kriz Durumunda Uygulanacak Özel Eğitim Yöntemleri.....	45
2.4	Motivasyonun Ve Örgüt İkliminin Krize Hazır Duruma Getirilmesi	47
2.5	Krizi Sezme Yöntemleri Ve Etkin Bir Koordine Nasyon Sisteminin Önemi	47
2.5.1	Çevre Analizi.....	49
2.5.2	Erken Uyarı Sistemi	49
2.6	Kriz Anında Öncelikli Yapılacak Faaliyetler	52
2.6.1	Sorunun Doğru Belirlenmesi.....	54
2.6.2	En Kötü Olaya Hazırlanma	54
2.6.3	Bilgi Akışını Yönetme	55
2.6.4	Sorun Raporu Hazırlama	55
2.6.5	Kriz İletişim Stratejisine Hazırlanma.....	55
2.7	Krizin Boyutlarını Belirlemek	56
2.7.1	Krizin Etki Değerini Hesaplamak	56
2.7.2	Kriz Barometresi Hazırlamak.....	56
2.8	Kriz Yönetim Planı Oluşturmak.....	57
2.9	Kriz Anı Kadro Yapısı.....	59
2.10	Kriz Koşullarında Yürütmeyi Sağlamak	61
2.11	Kriz İletişim Politikası Oluşturmak.....	64
2.11.1	Kriz Odası Ve Acil Bilgi Merkezi Kurmak	64
2.11.2	Kriz İletişim Planı Hazırlamak.....	65
2.11.3	Halkla İlişkilerden Yardım Almak.....	66

2.12	Kriz Şartlarında Karar Almak	69
2.12.1	Stres Altında Karar Almak	70
2.12.2	Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KRİZ SONRASI YÖNETİM VE KRİZE YANIT SÜRECİ

3.1	Kriz Sonrası Yönetim	76
3.1.1	Kriz Sonrasının Gözden Geçirilmesi	76
3.1.2	Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak	77
3.1.3	Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek.....	77
3.2	Krize Yanıt Süreci	78
3.3	Krize Yanıt Yöntemleri	79
3.3.1	Krize Aktif Yanıt Süreci (Proaktif Yöntem).....	79
3.3.2	Krize Pasif Yanıt Süreci (Reaktif Yöntem)	82
3.3.3	Krize Enteraktif Yanıt	84
3.4	Krize Yanıt Ve Stratejik Öncelikler	84
3.4.1	Stratejik Planlama	85
3.4.2	Birleştirme Stratejisi Senaryolar ve Kriz Yönetimi	86
3.4.3	Krize Yanıt Verilmesinde İnsan Etkisi	87
3.4.4	Kriz Yönetiminde İnsan Etkisi.....	87
3.4.5	Öncelik Değerlendirme Kavramı	87
3.4.6	Öncelik Değerlendirme Modeli.....	88
3.4.7	Krize Yanıt Verilirken Öncelik Sıralaması	92

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ

4.1	Büyüme Stratejileri.....	93
4.1.1	Bütünleşme Stratejileri.....	94
4.1.1.1	Yatay Bütünleşme Stratejileri	95
4.1.1.1.1	Pazara Nüfuz Etme Stratejisi	95
4.1.1.1.2	Ürün Farklılaştırma Stratejisi	95
4.1.1.1.3	Pazar Geliştirme Stratejisi	96
4.1.1.2	Dikey Bütünleşme Stratejileri.....	96
4.1.1.2.1	İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi	97

4.1.1.2.2	Geriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi.....	97
4.1.2	Çeşitlendirme Stratejileri.....	98
4.1.2.1	İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi	98
4.1.2.2	İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi	99
4.1.3	İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar	100
4.1.3.1	Birleşmeler veya Şirket Evlilikleri.....	100
4.1.3.2	Satın Alma Stratejisi	102
4.1.3.3	Stratejik İttifaklar	103
4.1.3.4	Dış Kaynakları Kullanma (Outsourcing).....	105
4.1.3.5	Kıyaslamaya Dayalı Gelişme (Benchmarking)	106
4.2	Küçülme Stratejileri.....	107
4.2.1	Tasarruf Stratejisi	108
4.2.2	Tasfiye Stratejisi.....	109
4.3	Durağan Stratejiler.....	110
1.1	Karma Stratejiler.....	112
SONUÇ		113
KAYNAKÇA		115

GİRİŞ

Krizlerin gerek sektör gerekse işletme düzeyindeki etkilerini ve izlenen stratejileri konu alan pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların daha çok pazarlama ve genel yönetim alanında yoğunlaştığı göze çarpmaktadır. Krizlere karşı işletmelerin izlediği finansal stratejiler konusunda yapılan çalışmalar ise az sayıdadır. Oysa finansal yönetim, gerek normal dönemlerde gerekse kriz dönemlerinde işletmelerin başarısında ve sürekliliğinde yaşamsal bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada, işletmelerde krizlere karşı izlenebilecek finansal stratejiler İncelenmekte ve işletmelerdeki uygulaması araştırılmaktadır Birer açık sistem olan işletmelerin amaçlarını ve devamlılığını tehdit eden kriz dönemleri; ani olarak ortaya çıkan olumsuz durumları başarıya dönüştürebilmek, yeniden yapılanma için zemin oluşturmak, çalışan ve yöneticiyi birbirine yakınlaştırmak gibi ögelere sahip bir süreç olarak işletme açısından fırsata dönüşebilmektedir. Burada dikkate alınması gereken en önemli nokta kriz dönemlerinin işletmeler açısından en büyük yönetsel sınav olduğudur.

Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bilgi çağında; değişim ve yenilikler, içinde bulunduğumuz yüzyılın temel dinamikleridir. Çağın gereklerine ayak uydurabilme, değişimi yakalayabilme, örgütlerin var olma savaşında önemli rol oynamaktadır. Ancak, bu yapılanma süreci, ani değişimleri, kimi zaman ise belirsizlikleri beraberinde getirir. “Kriz” olarak adlandırılan, örgütte stres ve gerginlik yaratabilen ve başarılı bir şekilde yönetilmediğinde örgütlerin yok olmasına neden olan bu durum, klasik yönetim biçimlerini etkisiz bırakmakta, yeni yönetim becerilerini gerekli kılmaktadır. İşletmelerin üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de sürekliliğini tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesini gerektiren kriz dönemleri, işletmelerde etkili yönetilmesi gereken istikrarsız bir durumu göstermektedir.

Çevredeki belirsizlik ve değişkenlik durumu, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Kriz durumu her

şeyden önce örgütün beklemediği önceden fark edemediği değişikliklerle ilgilidir. Buna ek olarak kriz, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, sebep olduğu karmaşıklık ile örgütün mevcut durumuna zarar veren ve en önemlisi de işletmenin mevcut değerlerini, amaçlarını ve varlığını devam ettirebilmesini tehdit eden bir gerilim durumudur. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır. Kriz aniden ya da zamanla oluşan ve olduğu zamanda hemen çözümlenmesi gereken önemli bir sorundur. Günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte rekabetin artmasına karşın kaynakların sınırlılığı önemli risklerin ortaya çıkmasında etkindir. İşletmeler bu riskli ortamda faaliyetlerini sürdürürken, tümü de kriz tehlikesi ile karşı karşıyadır. Krizlerin meydana gelmeden önce önlenmesini sağlamak, meydana gelmişse olumsuz etkilerini azaltmak ya da krizlerden olumlu sonuçlar elde etmek için işletmelerde etkin bir kriz yönetimi önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Kriz yönetiminde etkili ve belirleyici öge krizin önceden tahmini ve doğru yönetsel kararların zamanında alınmasıdır.

Bu çalışmanın amacı kriz dönemlerinde işletmelerde finansal stratejileri incelemektir. Bu amaçla çalışma hazırlanırken öncelikle ikincil verilere başvurulmuş bu amaçla çeşitli tez, makale, bildiri, dergi, şirket raporları ve kitaplardan faydalanılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kriz ile ilgili genel bilgilere yer verilmiş krizin nedenleri, kriz türleri, krizin özellikleri açıklanarak kriz süreci detaylıca incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise işletmelerde kriz yönetimi kavramları açıklanmış krize karşı planlamanın nasıl olması gerektiği, kriz öncesi örgütsel değişimin önemi, krize yönelik kadroların nasıl belirleneceği, krizi sezme yöntemleri ve etkin bir koordine nasyon sisteminin önemi vurgulanmış, kriz anında öncelikli yapılacak faaliyetler detaylandırılarak, krizin boyutları, kriz yönetim planı, kriz anı kadro yapısı, kriz şartlarında karar süreci incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde işletmelerde kriz sonrası yönetim incelenerek krize yanıt süreci ve yöntemlerinden bahsedilmiş krize yanıt sürecindeki stratejik öncelikler detaylandırılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise işletmelerde kriz yönetim stratejileri başlığı altında büyüme stratejileri incelenerek bütünleşme stratejileri, çeşitlendirme stratejileri, işletme dışı stratejik büyüme ve stratejik ortaklıklar, küçülme stratejileri, durağan stratejiler, karma stratejiler detaylı bir şekilde incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1 Krizin Tanımı

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir. Kriz konusuna iki yaklaşım vardır. (Tutar, 2000)

- **Sübjektif yaklaşım:** Sezgiye yöneliktir. Krizin işletme yönetiminin sezgilerine ve algılamasına bağlı olarak ortaya çıktığını savunur.
- **Objektif yaklaşım:** İşletmeyi sistem olarak görür. İşletme sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını öne sürer.

Öte yandan, krizin hangi faktörlerden kaynaklanarak gündeme geldiği önemlidir.

1.2 Krizin Nedenleri

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, krizle karşılaşmanın temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmaktır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler, işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere genel olarak iki grupta toplanabilir. (Augustine, 2007)

1.2.1 Çevre Faktörleri

Krize neden olan çevre faktörleri kontrol dışı makro faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok kurumun varlığına etkide bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, kuramların da bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle, gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden

olur. Krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimidir. Bu faktörlerin dışında, yöneticilere, personele ve bunların ailelerine yönelik olarak yapılan bombalama, kaçırma, rehin alma, suikast gibi terörist eylemlerde krize neden olabilmektedir. (Yin, 1994)

- **Doğal Faktörler**

Doğal çevreyle ilgili beklenmedik değişimlerdir. Toprak, su, iklim ve çevre kirliliği yönünden ani felaketler krize zemin hazırlar. (Ural, 2003)

- **Ekonomik Faktörler**

Ürünlerin arz talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, gayrisafi millî hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkiler. Özellikle uluslararası pazarlarda çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar. (Augustine, 1995)

- **Politik ve Yasal Faktörler**

Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı konularını içerir. (Parsons, 1996)

- **Toplumsal Yapı**

Toplumdaki insan ilişkilerinin değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar kriz nedenleri arasında yer alır. (Eren, 1991)

- **Teknolojik Faktörler**

Teknolojideki değişimler toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. Teknolojik yenilikler, kendini zorla kabul ettiren, ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur. Özellikle 19. yüzyılda başlayan makineleşme ve otomasyon ürünlere alternatifler yaratma yönünde etkili olmuştur. (Pira ve Sohodol, 2004)

- **Diğer Faktörler**

- Endüstriyel Kazalar: Endüstriyel kazalar, büyük ölçekli ve acil durumlara dayalı kazalar olabilir. Petrol kazaları gibi.
- Mamuldeki Başarısızlıklar: Mamuldeki başarısızlıklar diğer bir olası krizdir. Örneğin, piyasaya sürülen bir malda toksit maddelerin bulunması.
- Halkın Algılamaları: Müşterilerin güveninin kaybedilmesine yöneliktir.
- Endüstriyel İlişkiler: Zayıf endüstriyel ilişkiler çeşitli sorunlar yaratabilir. Grev vb. gibi.
- Düşmanlık ve suç olayları: Soygun, patlama vb. olaylar karşısındaki kriz durumudur.

1.2.2 İçsel Faktörler

Çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir. Krizin ortaya çıkmasında makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Diğer bir deyişle, örgüt içi faktörlerde güçlü olan kurumlar, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilirler. Krize neden olan içsel faktörler üç grupta toplanabilir: (Maynard, 1993)

1. Tepe Yöneticiler ile İlgili Sorunlar

Krizin en önemli nedeni, tepe yöneticilerin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz olmalarıdır. Yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenleri şunlardır: (Kent, 1979)

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
- Üst düzey yöneticilerin vefatı veya plansız bir şekilde ayrılması.

2. Kurumun Hayat Safhası

Bir kurumun hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. Büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması; yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir. Öte yandan pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı olması da krize neden oluşturabilir. Satışlarının ve kârlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar. (Allinson, 1993)

1. Örgütsel Sorunlar

Örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir: Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren işgören iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların artması, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk vb. Öte yandan her olay kriz anlamına gelmez. Krizin kendine özgü nitelikleri vardır. (Kash ve Darling, 1988)

1.3 Kriz Türleri

Kriz türleri, genel anlamda ve uyarı zamanlarına göre olmak üzere, iki temel başlıkta incelenebilir. (Çelik, 1995)

- Genel Anlamda Kriz Türleri

- a) Dışsal ekonomik saldırılar, doğrudan organizasyonun ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden unsurlardır. Örneğin; boykotlar, gasp, rüşvet ve düşmanca saldırılar gibi.
- b) Dışsal bilgiye dayalı saldırılar, organizasyonun dışından gelen ve şirketin güvenli bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen tüm saldırılardır. Bu tür saldırılar güvenli bilgilerin çalınması ve hasar verici dedikoduların yayılmasını içerir.
- c) İşin Durması, fabrikanın genelinde veya herhangi bir birimde, stres veya ekipman yetersizliği nedeniyle, işin durmasıdır.

- d) Psikopatoloji; sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve mamule hasar verme gibi suça dayalı aktiviteleri kapsar.
- e) İnsan kaynakları faktörleri; çalışanların moralinin düşük olması, yönetici değişimi ve mesleki yanlışlıklar vb. ile ilgilidir.

- Uyarı Zamanlarına Göre Kriz Türleri

Kriz olayları uyarı zamanlarına göre iki temel tipe ayrılır:

1.3.1 Ani Krizler

Şirketin, herhangi bir uyarı olmaksızın ve genelde karşı gruplar üzerinde etkide bulunacak şekilde işinin bozulmasıdır. Bu gruplar yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer gruplardır. (Coorns, 2001)

Ani bir kriz şu şekilde olabilir:

- a) Önemli bir mal mülk hasarı neticesinde işi etkileyecek biçimde kazaların olması ve normal iş faaliyetlerinin etkilenmesi,
- b) Yöneticilerin, çalışanların, ortakların, müşterilerin, vb. ciddi biçimde hastalanması veya ölümü,
- c) Tepe yönetiminde beklenmeyen ölümler,
- d) Çevreye zararlı kimyasallar veya diğer materyallerin boşaltılması,
- e) Telefon veya alt yapı hizmetlerinde bozulma,
- f) İşin yürütülmesinde hayati önem taşıyan hizmetlerde azalma,
- g) Faaliyetleri bozan herhangi bir doğal afet,
- h) Beklenmedik iş eylemleri veya iş gücü azalması.

- **Ani Krizin Şiddetini Değerlendirme**

Aşağıdaki kriz özelliklerinin herhangi biri ani kriz durumunun değerlendirilmesinde kullanılabilir. Böylece yanıt vermek daha kolay olabilir. (Güneri ve Taşkın, 2005)

Ani Kriz: 1. Düzey

Görevli personel tarafından ele alınabilir ve krizin sorumluluğu görevli bir kişiye verilebilir.

Ani Kriz: 2. Düzey

Sorumlu ve gerektiğinde evden çağırılabilir personel tarafından desteklenebilecek düzeydir.

Ani Kriz: 3. Düzey

İlave kaynaklar ve düzenli görevli personelin dışında eleman gerektirir. Bu krizlerde, yöneticiler ve çalışanlar diğ r birimlerden gelebilir ve kriz için destek olabilir.

Ani Kriz: 4. Düzey

Durum kontrol dışındadır, kriz geniş bir alanı ve insanları etkileyecektir. İşletme sürekli elemanlarını, çözüm oluncaya kadar geçici olarak buraya yönlendirmek zorundadır.

1.3.2 İ ten İçe Yayılan Krizler

şirket içinde veya şirket dışında genel olarak bilinmeyen, negatif sonuçlar doğuran, halkı etkileyen, yasal sorunlar, düşünülmemiş harcamalar ve diğ r maliyetleri gündeme getiren herhangi bir ciddi işletme sorunudur. (Hatipoğlu, 1986)

- a) H k metin veya bir medya örgütünün yapmış olduğu eylemler,
- b) Müşteri iddiaları,
- c) Resm  araştırmalar,
- d)  zg n veya kızgın çalışanların şikâyet veya korkutma eylemleri,
- e) şirket içi ciddi sorunlardır.

• İ ten İçe Yayılan Krizlerin Değ rlendirilmesi

Aşağıdaki kriz sınıflandırmaları içten içe yayılan krizlerin değerlendirilmesi için önemlidir.

1.Düzy Yönetim tarafından çözümlenebilecek içsel bir işletme sorunu	Örnek Bir çalışanın, kendisine zam yapılması durumunda, şirketin yasal olmayan işler yaptığına ilişkin şikayette bulacağını söylemesi.
2.Düzy Diğer yönetim veya çalışanlar tarafından desteklenmesi gereken firma içi sorunlar	Çalışan yöneticisini arar ve kendisinde resmi makamların ve medyanın görmek isteyeceği şirkete ait gizli belgelerin olduğunu söyler
3.Düzy Halkı etkileme olasılığı bulunan ve medyayla yayılabilecek, negatif sonuçlar doğurabilecek sorunlar. Kriz halen önlenbilir fakat özel bir yardım gereklidir bu yardım merkezden yasal danışmanlardan vb.den gelmelidir.	Çalışanın tuttuğu avukat, fahiş bir ücret isteyerek sorunu medyaya açmayacağını söyler. Belgelerin bir kopyası avukattadır. Şirket avukatları bu belgenin çalışan tarafından çalındığını belirtmektedir.
4.Düzy Bu durum çok ciddidir ve yakında halka açıklanacaktır. Halkın tepkisi önemli bir tepki olarak dönebilir. Tepe yönetimi ve çalışanlar dikkatlerini şirketin rutin faaliyetlerinden çok bu soruna yönelmelidir. İş sonuçlarını dolaylı, dolaysız etkileyecek unsurlar ortaya çıkabilir.	Finansal anlaşma çözülememiştir ve çalışanın avukatı her an dava açmaya hazırlanmaktadır. Bir kablolu TV magazin programı, şirketle irtibata geçmiş ve olayın geçmişini araştırmıştır. Şirketin çalışan politikalarını ve hikayeti vermiştir. Çalışan için artık yapılacak hiçbir şey yoktur.

1.4 Kriz Sistemleri

Mitroff ve Pearson (1993) modelinde krizin oluş sebebi 5 değişkendeki eş zamanlı bozulmaya bağlanmaktadır: teknik, örgütsel alt yapı, insan faktörü, örgüt kültürü ve duygular. Kapsamlı bir şekilde değerlendirildiğinde krizde risk değerlendirmesi beş alt değişkenin yönetim önceliklerini ve birbirleri ile karşılıklı etkileşimlerinin analizlerini içermelidir. Şekil 1’de de gösterildiği gibi kriz sistemleri; teknoloji, örgütsel yapı, insan faktörleri, örgüt kültürü ve duyguların birbirleri arasındaki etkileşimini içermektedir. Teknoloji alt değişkeni; iş için gerekli makine

ve ekipmanlar, ürünün ortaya konması ya da hizmet üretimi için gerekli süreci oluşturmaktadır. (Turner, 1994)

Örgütsel yapı alt değişkeni; örgüt içerisindeki formal güç yapısını tanımlayan örgütsel haritayı içerisine almaktadır. Etkili olunabilmesi için çalışanlardan beklenen kriz yönetimi faaliyetlerinin, çalışanların sürekli faaliyetleri, rolleri ve sorumlulukları ile entegre edilmesi gereklidir. Örgüt kültürü alt değişkeni; çoğunlukla görülemez ve sorgulanmadan kabul edilir. Örgütün kültürü ile ilgilidir ve örgüt içinde kabul görülebilir yazılı ve sözlü olmayan kurallar bütünü olarak tanımlanır. Kültür, kör noktaların kaynağıdır. Aynı zamanda iktisadi, güçlü ‘benzerlik yaklaşımı’nm da kaynağıdır. Bu benzerlik, kültürün ana malzemeleri olan paylaşılan değerler, normlar ve sezgilerden meydana gelmektedir. Duygular alt değişkeni; kriz hâlinde paydaşların ve örgütün bilinçsiz duygusal tepkilerini kapsamaktadır. Etkili bir kriz yönetimi krizin psikolojik etkilerini de yönetmeyi gerektirmektedir. Eğer anlayıştaki farklılıklara gereken önem verilmezse şirket itibarı kötü yönde etkilenecektir. (Heath, 1998)

1.5 Krizin Özellikleri

Örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adını vermek doğru olmaz. Kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur. Kriz durumunda örgüt yönetimini gerilime sokan en önemli konu belirsizliktir. Değişme ve gelişmelere uyum sağlama aciliyeti vardır. Kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması durumunda ortaya çıkmaktadır. Krizi rutin ortamdan ayıran özellikler şunlardır: (Ataman, 2001)

- Kriz, ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirir.
- Krizler kritik ve tehdit edicidirler. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilirler.

- Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise ansızın ortaya çıkar.
- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizler çözümlenirken tekrar ortaya çıkabilirler.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüşebilir.

Krizin belirtilerini oluşturan bazı işletme sorunları şunlardır: Bozulan bilançolar, devamlı aksayan nakit akışları, artan fakat cevapsız kalan müşteri şikâyetleri, iadeler, sabit sermaye çalışma sermayesi dengesi, düşen satışlar, azalan pazar payı, rakiplerin pazardaki yeni hamleleri. (Tutar, 2000)

1.6 Krizin Şiddeti

Krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinin derecesinde üç temel faktör etkilidir. Bu faktörler şunlardır: (Doğan, 1982)

- Denetim: İşletme dışı çevre faktörleri üzerinde örgütün denetim derecesi.
- Algılama: Kriz durumunun pozitif veya negatif olarak algılanması. İşletme yönetimi krizi, amaçlara ve potansiyel daha üst noktalara ulaşma yönünde bir fırsat olarak görebileceği gibi, örgütün bugünkü amaçları üzerinde bir tehdit unsuru veya amaçlara ulaşmada örgütün yeteneğini azaltan bir faktör olarak da algılayabilir.
- Hassasiyet: İşletmelerin krizden etkilenme düzeylerinin az ya da çok olduğunu gösterir. İşletmenin krize karşı yapılanması yoksa, krize hassasiyeti yüksek, krize cevap verme derecesi düşük olacaktır.

1.7 Krize Çeşitli Açılardan Bakış

Krize çeşitli konular açısından yorumlar yapılmıştır. Psikolojik, sosyal, politik, teknolojik ve yapısal olmak üzere çeşitli kriz çalışmaları mevcuttur. Kriz yönetiminde; örgütsel bir krizin oluşumunda yer alan bireysel etkileri tahmin etmek

ve açıklamak için bilişsel teoriler ve daha da genişleterek psikoanalitik teoriler uygulanmaktadır. Krizler bilişsel bir yaklaşımla ele alındığında; örgütsel bir krizin üç temel varsayıma dayandığı görülmektedir. Birincisi, krizlerin deyim yerindeyse “hıznır problemler” olduğu olgusudur; bu açıdan bakıldığında krizler belirsiz, karmaşık ve duygusallığı yüksek olan olaylardır. İkinci varsayım, bir kriz anında kişilerin bilgi aktarma kapasitelerinin sınırlı olduğudur. Üçüncü varsayım; krizlerin yöneticiler, müdürler ve kullanıcıların rasyonel olmayan davranışları ve davranış hataları ile bilgi işleme ve karar verme yetersizliklerinden dolayı karmaşıklaşması ve artış göstermesidir. (MMO Eğitim Birimleri, 2010)

Bir krizde, herhangi bir “kurban” olabilir. Kurbanlar örgütsel krizden fiziksel veya psikolojik olarak etkilenen ve zarar gören çalışanlardır ve ortaklardır. Burada önemli olan bu kişilerin psikolojik yapısının incelenmesidir. Krizin etkisinde kalan bir kurum için en önemli varsayım, “Doğru şeylerin yapılması iyi şeyler getirir.” varsayımdır. Bir kriz meydana geldiğinde, kurbanlar oto kontrol duygularını kaybeder ve kendilerini zayıf ve yardıma muhtaç hissederler. Krizin travmatik perspektifi kriz yönetiminde uygulama alanı bulan bir durum olmaktadır. Bu perspektif, çalışanların ve liderlerin, örgütsel krizi tahmin etmede farklı davrandıklarına yönelik kendileri ve dünya hakkındaki temel varsayımları ileri sürer. Krizde sadece kurbanların kişisel varsayımları yer almaz, aynı zamanda kültürel varsayımlar, yapısal ilişkiler ve rol tanımları da söz konusudur. Bu nedenle, bireylerin kriz tehlikesine yönelik güven duygularını geliştirmek için sosyal, terapik, duygusal ve diğer destek faaliyetleri kullanılabilir. (Koçel, 1989)

1.7.1 Sosyopolitik Olarak Bakış

Krizlere sosyopolitik olarak bakmak; kültürel sembollerin ve yaşayan ideolojilerin gündeme gelmesidir. Özellikle; krizler aynı şekilde anlaşılan ve yasal ya da kurumsallaşmış bir ilişki kurulmasında ortaya çıkar. Sosyopolitik bakış açısı örgütsel krizlere çeşitli şekillerde anlamlar getirmiş ve mevcut tanımlara ilaveler yapmıştır. Birincisi; bütün krizlerin ortak bir paydaya sahip olduğunu, gerçekte yaşanan sosyal yapının bozulduğunu önermektedir. Bir skandal veya petrol sızıntısı

örnekleri gibi. İkincisi bu örgütün bir olayın harekete geçmesinin ardından büyük olasılıkla liderlik ve kültürel kurallarda bir krize gireceğidir. (Nystrom ve Starbuck, 1984)

1.7.2 Teknolojik Yapısal Bakış

Teknoloji; kriz durumunda iki açıdan daha geniş bir tanım olmaktadır. Birincisi; teknoloji sadece organizasyonel makine ve araç olarak ele alınmamakta aynı zamanda yönetim prosedürleri, politikalar, uygulamalar ve her zamanki eylemlere dönük incelenmektedir. İkincisi kriz yönetimi perspektifinden bakıldığında teknoloji, üretimde büyük gelişmeler sağlayan bir unsur olarak görülmektedir. Teknolojik-yapısal perspektiften bakıldığında bir krizin ortaya çıkış nedeni interaktiftir. Kriz nedeni yüksek riskli teknolojilere dayanabilir. (Akyüz, 1989)

1.8 Kriz Süreci

Krizin başlangıç aşamasında bazı semptomlar görülür. Bunların göz ardı edilmesi sonunda finansal kayıplar gündeme gelir. Kimseyi suçlamadan krizi doğrudan yönetmek mümkündür. Krizin başlangıç aşaması görülemeyebilir ve izlenmesi zordur. Akut aşaması başlanıncaya kadar hiçbir eylem yapılamayabilir. Akut göstergeler aniden ortaya çıkarılır ve krizin başlangıç aşamasının bir dönüşümü olabilir. Bu durumda acil eylem gerekir. Kronik kriz aşamasında ise semptomlar sıktır. Burası, “Yap ya da Bırak” periyodudur. Şirket yönetimini harekete geçirir. Sorun organizasyonun parçası gibi olmuştur. Kriz süreci, krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi olmak üzere temelde üç aşamadan oluşur. (Lee, 1995)

1.8.1 Krizin Gelişim Dönemi (Prodromal/Build Up Dönemi)

Krizin gelişim dönemi, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerinin aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir. Krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişir. Bu ipuçlarını hissedebilmek, örgütün krize karşı koymasını ya da krizin şiddetinin azalmasını sağlayabilir. Örgütün dış çevreyle, müşterilerle ve ilgili diğer kişilerle olan gelişmelere karşı duyarlı olması gereken bir aşamadır. Krizin

gelişim dönemi körlük, eyleme geçmeme ve yanlış eylemler olmak üzere üç aşamadan oluşur. (Davies ve Walters, 1998)

1. Körlük

Krizin tanınması gereken dönemdir. Çeşitli örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü başlamıştır. Yönetim, bu sorunları kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı hissedilmez.

2. Eyleme Geçmeme

Performans düşüklüğü devam ettiği hâlde yönetim olağan faaliyetlerine devam eder. Değişim yönünde eylem yoktur. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır. Verimlilik ve kalite düşer, giderler, şikâyetler ve iş kazaları artar.

3. Yanlış Eylem

Sorunlar fark edilmeye başlanınca, bilinen çözümler uygulanır. Değişime uygun eylemlere geçilmez. Performans düşüklüğü devam ettikçe huzursuzluklar ve gerilimler artar. Panik başlar. Krizin eşiğine gelinir.

1.8.2 Kriz Dönemi (Acute/Break Out Aşaması)

Krizin ortaya çıktığı ilk aşamada (akut dönemi) örgütün ve çevresinin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşır. Çok çalışılır ancak performans düşüklüğü engellenemez. Kurumla ilişkisi olan diğer örgütler bu ilişkiyi sınırlandırmaya başlar. Kriz denince anlaşılan akut dönemdir. Krizin ikinci aşamasında (kronik dönem) krizin şiddeti azalır ancak bitmez. Başarılı bir kriz yönetimi bu safhayı kısaltabilir ve krizi daha çabuk sona erdirebilir. (Sanrı, 1996)

1.8.3 Krizin Sona Ermesi (Abatement Aşaması)

Krizin son aşamasıdır. Değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlere yeni bir ivme kazandırılabilir. Bu dönemin süresi hamleler, karşı hamleler, yasal gelişmeler, medyada yer alış gibi nedenlerle çok uzun olabilir. Bu son şans kullanılmazsa gelişmelerden giderek tamamen kopulur ve yok oluş başlar. (Kuşçu, 1997)

1.9 Krize Hazırlıklı Olma Düzeyi

Kurumların krizlere hazırlıklı olma düzeyleri beş konumda sınıflandırılmaktadır.

- **Krize Yatkın Olmak**

Krize yatkın olan kurumlar, önemli krizleri takip etme konusunda erken uyarı sistemlerine sahip değildirler. Hasarı sınırlama nadiren vardır ve krizi iyileştirme anlamında herhangi bir sistemleri yoktur. Bu tür kurumlar geçmişteki hatalarından herhangi bir şey öğrenmezler. (Lawrence ve Glueck, 1998)

- **Krize Duyarlı Olmak**

Birinci konumdaki kuramlara göre daha ileri düzeyde bir durum vardır. Bu konumdaki kuramlarda, daha iyi düzeyde hazırlık olsa da hâlen çok duyarlı bir yapı vardır. Krize duyarlı veya hassas olan kuramların doğal ve insanlardan kaynaklanan bütün yıkımlar için bir programları vardır. Fakat krizin diğer üyeleri için bir planları veya hazırlıkları yoktur. Tipik olarak, ne dışsal ekonomik saldırılar ne de bilgi saldırılarına karşı planları vardır. (Drummond ve Chell, 1994)

- **Krize Kısmen Hazır Olmak**

Bu konumdaki kuramlarda sınırlı sayıdaki işin durmasına yönelik ayrıntılı plan ve prosedür vardır. Ciddi kullanıcı hatası ve güvenlik aksaması gibi. Krizi dengeleyen kurumlar davranışları dengelemektedir ve “Büyükliğümüz bizi önemli bir krizden kurtarır”, “İyi yönetilen şirketler krize kapılmazlar” ve “Kriz yönetimi yapamayacağımız kadar lüks.” demektedirler. Bu şirketler, bir kriz yönetiminde yer alan karmaşık ilişkilerde başarısız olmaktadır. (Haşit, 1999)

- **Krize Dayanıklı Olmak**

Bu konumdaki kurumlar, tanımlanmış kriz türlerine ve önleme davranışlarıyla ilgili olarak tam bir gelişme kaydetmemişlerdir. Ancak kriz aşaması yönetiminde bir düzelme vardır. Bu konumda kriz yönetimi çabaları, krizin son aşaması için olduğu kadar ilk aşaması için de resmîleşebilmektedir. Krizin etkisini hafifletmeye yönelik planlamaya ilave olarak, önleme ve takip

etmeye yönelik bazı planlara da yer vermektedir. Ayrıca bir kriz yönetim takımının kurulması da söz konusudur. (Kovoor-Mistra, Clarir ve Bettenhusen, 2001)

- **Krize Hazır Olmak**

Bu konumdaki kurumlar, önemli krizleri etkileyen ve önleyen etkin plan ve prosedür geliştirirler. Krizleri sadece teknik olarak düşünmezler; insana duyarlıdırlar. Organizasyonel ve çalışmaya dayalı geri bildirimler önemlidir. Sonuç olarak insan faktörlerine dayalı programlara önem verirler. Örgüt kültürünün farkındadırlar ve nasıl idare edeceklerini bilirler. (Can, H. 1992)

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

Genellikle krizin, yönetimin denetimi dışında olan faktörlerden kaynaklandığı düşünülür. Bu düşünce yapısına göre, dış pazarlarda kota olması, bazı ülkelerin sermaye maliyetinin düşük olması ve devlet sübvansiyonlarının yüksek olması, hükümetin ekonomik ve yasal hataları, insan kaynaklarının ve doğal kaynakların kötü kullanımı sorunun kaynağını oluşturur. Eğer asıl sorun krizin nedenlerinde ise çoğu işletmenin zararda olması gerekir. Fakat değiller. Bazı işletmeler pazar payını kaybediyor olabilir ancak bazıları büyük başarılarla ulaşarak diğerlerinin bahanelerini ortadan kaldırıyorlar. Pek çok işletme kriz dönemlerini başarıyla kullanarak dönemin devleri arasında adını yazdırmıştır. Kriz yönetimi, her zamanki faaliyetleri ve işleri ters yönde etkileyen, varlıkları ya da imajı azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkan ve aniden ortaya çıkan olaylara, etken olasılıklara karşı, plan yapabilme organizasyonu olarak tanımlanmaktadır. (Albrecht, 1996)

Kriz döneminde başarı, etkin bir yönetim ile sağlanabilir. Kriz, öncesi yönetim, krizin meydana gelebileceğini adeta anons eden erken uyarı sistemini ve hazırlıkları içerir. Öncelikle önemli olan, kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve süreçlere yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olması önemlidir. Krizi önleme faaliyetleri beş boyutta incelenebilir: (Tüz, 2001)

- Üst yönetim tarafından kriz yönetimi konusundaki önlemler için karar almak. Kriz yönetimine krizden önce başlamak, stratejik seviyede alınması gereken karar ve uygulamaya dökülecek aktiviteleri içerir. Şirket felsefesindeki bir kaynağın bu konuya yönlendirilmesi gereğini ortaya çıkarır. Organizasyonlar kriz yönetimini bir maliyet olarak görmemelidir.

- Kriz yönetimi ekibi kurmak. Kurumsal planlamada “teknik ve yapısal aktiviteler” kapsamında yer alması gereken faaliyetlerden oluşur. Bu faaliyetler; farklı departman ve fonksiyonel alanlardan gelen yönetici ve idarecilerden oluşan, kriz yönetimi ekibinin kurulmasını içerir.
- Krizi değerlendirme araçları oluşturmak. Kuramsal planda değerlendirme ve inceleme aktiviteleri kapsamında; kriz faktörlerinin, yasal ve finansal denetimini içeren araçları kapsar.
- İletişim aktiviteleri: Kriz ekibinin, iletişim sistemim nasıl kuracağını, ne tür bilgilerin toplanacağını ve bu bilginin kriz ekibi ile çıkar grupları arasında nasıl yer alacağına ilişkin faaliyetleri içerir.
- Psikolojik ve kültürel aktiviteler: Uygulanması zor ve sübjektif olan faaliyetlerdir. Kriz koşullarında karşılaşılabilecek, belirsizlik, korku, anksiyete vb. duygusal sorunlarla baş etme tekniklerini kapsar.

Bu genel karşılaştırmadan sonra; işletmelerde kriz öncesi yönetim yapısının nasıl kurulacağı, krize karşı planlama, kriz öncesi örgütsel değişim, krize yönelik kadro oluşturma, motivasyonun ve örgüt ikliminin krize hazır duruma getirilmesi, krize sezme yöntemleri ve etkin bir koordinasyon sisteminin önemi başlıklarında sırasıyla yapılması gerekenler kapsamlı olarak anlatılacaktır. (Özdevecioğlu, 1993)

2.1 Krize Karşı Planlama

Bu genel karşılaştırmadan sonra; işletmelerde kriz öncesi yönetim yapısının nasıl kurulacağı, krize karşı planlama, kriz öncesi örgütsel değişim, krize yönelik kadro oluşturma, motivasyonun ve örgüt ikliminin krize hazır duruma getirilmesi, krize sezme yöntemleri ve etkin bir koordinasyon sisteminin önemi başlıklarında sırasıyla yapılması gerekenler kapsamlı olarak anlatılacaktır. (Fink, 1986)

2.1.1 Krizden Kaçışa Yönelik Amaç Belirlemek

Krizden en az etkilenecek bir yapı oluşturmak için her şeyden önce içinde bulunulan durum belirlenmelidir. Yapılan iş, öncelikle neden yapılmaktadır? Pazar hedefleri, kârlılık, pazar payı, istikrar ve yaşamı sürekli kılmak, faaliyet nedenlerinden hangisi ya da hangileri önceliklidir. Çalışanların, ortakların ve tüketicilerin

gereksinmelerini dengeli bir şekilde karşılamak ve hatta daha fazlasını yaratmak önemlidir. Kriz şartlarında avantajlı olabilmek için, öncelikle yaşamı devamlı kılma amacını edinmek gerekir. Öte yandan, değer artışı, kârlılık ve istikrar amaçları ile yaşamı sürekli kılma amacı arasında optimum bir denge sağlanmalıdır. Krizin en önemli nedeni denge bozukluğudur. Tek amaca yönelmek hatalıdır. Diğer sonuçların gözden kaçmasına neden olur.)tek konu üzerinde yoğunlaşmanın optimum değeri düşüktür. Konularda çeşitlilik arttıkça optimum noktaya ulaşılır. Ancak aşırı çeşitlendirme, tekrar optimum noktadan uzaklaşarak krize zemin hazırlamak anlamına gelir. Örneğin; satış departmanına sürekli satış hacmini artırma amacına yönelik olarak baskı yapılması durumunda, yoğunlaşma bu noktada kalır. Rakiplere göre maliyetler yüksekse, satışlar zamanla azalır ve bu durum krize doğru gider. (Darling, 1994)

Öte yandan, kriz şartlarında Tek avantajlı olabilmek için, amaç belirlemede şu kriterler göz önüne alınmalıdır: (Kadıbeşegil, 2002)

- Amaç belirleme: Amaçların en önemlisi, tüketici beklentilerinin ötesine geçerek ihtiyaç yaratmak olmalıdır. İyi bir hizmet yerine alternatifler sunan bir hizmet anlayışı geliştirilmelidir.
- Fiyat belirleme: Fiyatın belirlenmesinde, maliyet + kâr şeklinde eski yaklaşım terk edilmelidir. Satışların %80'ini oluşturan ürün kalemlerinde fiyat daha önemlidir ve müşterilerin ödemeye hazır oldukları fiyat düzeyi esas alınmalıdır. Fiyat imalat maliyeti = kâr yaklaşımı kullanılmalıdır.
- Yatırım dengesi: Yatırımlarda mümkün olduğu kadar ancak optimum düzeyde çeşitlendirme yapılmalıdır. Bilgi ve tecrübenin en yüksek olduğu endüstri kolları tercih edilmeli, tecrübe sahibi olunmayan alanlardan uzaklaşılmalıdır.
- Büyüme: Büyüme politikası dengeli olmalıdır. Farklı konulara olabildiğince optimum dağılım yapılmalıdır.
- Satışlar: İç talebe güvenmekten vazgeçip, ihracat amaçlanmalıdır. Bu amaçla büyüme eğilimi olan ürünleri ve pazarları sürekli izleyerek fırsatlar değerlendirilmelidir.

- Strateji: Yeni stratejiler oluşturulurken, rekabetçi yönü olanlar tercih edilmelidir.
- İşletmenin farklılıkları: İşletmeler satış artırma amacı yerine, tüketim amacını ele almalıdır. Globalleşme doğrultusunda, üretimde maliyet ve kalite yönünden, diğer işletmelerden farklılıklarını ortaya koyabilen kurumlar avantajlı olacaklardır.
- Maliyetleri azaltmak: Teknoloji yoğun üretim, global pazarlara girişte avantaj sağlayabilir. Ancak öte yandan, sabit maliyetleri artırma yönüyle, fiyatları da artırma etkisi vardır. Rekabette avantaj sağlamak ve kriz şartlarından en az etkilenmek için, sabit maliyetleri olabildiğince azaltmak, önemli bir kısmını değişken maliyete dönüştürmek gerekir. Diğer bir deyişle, teknoloji yerine insana yatırım yapmak, sabit maliyetleri azaltma, değişken maliyete dönüştürme yönünden avantaj sağlar. Kriz dönemlerinde değişken maliyetleri kontrol etmek göreceli olarak daha kolaydır. Özellikle şartların çok sık değiştiği durumlarda teknoloji ağırlıklı bir yatırım söz konusu ise, sabit maliyetler azaltılamaz. Öte yandan, satışlar azalırsa, işletme krize sürüklenebilir. İnsana yatırım, değişken maliyettir. Satışların azaldığı dönemlerde malzeme maliyetlerini düşürerek, ücretleri ve çalışma saatlerini azaltarak, toplam maliyeti aşağıya çekip, kârı artırmak veya zararı azaltmak mümkündür. Uluslararası şirketler, teknoloji ağırlıklı çalışmak yerine, iş gücü maliyetinin düşük olduğu ülkelere yatırımlarını kaydırırlar. Bu şekilde global pazarlarda maliyet ve fiyat avantajı elde ederler.

2.1.2 Krize Yönelik Olarak Kullanılabilecek Plan Çeşitleri

Belirsizlik katsayısının yüksek olduğu dönemlerde, planlama yapmanın güç olduğu düşüncesiyle planlamadan uzaklaşmak doğru değildir. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğar. Kararların kriz şekline gelme derecesi planlamanın iyiliği ile bağlantılıdır. Belirsiz dönemlerde, strateji belirlemek önemli bir avantajdır. Statik dönemlerde kullanılan tepkici planlama, krize karşı planlama için uygun değildir. Önleyici planlama yapılması gerekir. Önleyici planlama, kriz başladıktan

sonra yapılacakları planlamak değildir. Kriz durumuna gelmeden önce hazırlık yapmaktır. Tedbir almaya yönelik hareket tarzlarını kapsamına alır. Sektör, ülke ve dünya bazında çevredeki değişimler çok hızlı izlenerek ve temel stratejilere göre faaliyetler esnetilerek uygulamanın belirlenmesidir. Krize karşı planlamanın en önemli özelliği, belirsiz şartlarda yapılmasıdır. Krize karşı planlama yapılırken şu temel aşamaların izlenmesi uygun olur: (Ataman, 1992)

- Strateji belirleme: Krizin derecesi, genellikle işletmenin uzun dönemli, stratejik planlama düzeyi ve kalitesiyle ters orantılıdır. Belirsizlik şartlarında strateji oluştururken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Her konuda çok ayrıntılı bir planlama yapmak yanıltıcı olabilir. Ayrıca her türlü değişkeni anlaşılır ve ölçülür duruma getirmek de gerekli değildir. Zaman geçtikçe belirsiz kalan ayrıntılar karşımıza çıkarak belirli duruma dönüşürler. İşte bu aşamada kısa vadeli planlara geçilerek, gerekli olan noktalarda daha hassas belirlemeler yapılabilir. Buna rağmen bilinmeyenler kalıyorsa, bunlarda tecrübelerle yenilir.

Krize karşı planlamanın bir başka özelliği, şartların sık değişmesine paralel olarak, genel anlamda belirlenen ana hedeflerin, belirli periyotlarda gözden geçirilmesi yerine, sürekli gözden geçirilmesi gereğidir. (Okumuş ve Çicek, 2002)

- Kilit isimler: Bu aşamada ana hedeflere ulaşmada önemli olan kilit isimler, hedefin niteliğine göre isim bazında belirlenir.
- Kritik limitler: Ana hedeflere ulaşmada son derece önemli olan, kritik olay niteliğindeki noktalar belirlenir. Bu konular ana hedeflere deflere ulaşma yönünden basamak oluşturacak, başarılırsa ana hedeflere devam edilecek niteliğindeki konular olmalıdır. Kritik olayların her biri için başarı göstergesi olabilecek limitler geliştirilir. General Motors ve Caterpillar gibi bazı çok uluslu işletmeler, krize karşı planlama için, uluslararası alanda uzman kişilerden oluşan bir planlama kurulu oluşturmuşlardır.

2.1.3 Kriz Yönetim Planı

Kriz yönetim planında aşağıdaki dörtlü değişkenler yer almalıdır:

- **Krizin Çeşitleri (Types):** Bu değişken, kriz yönetim planının ölçeğini gösterir. Şu sorulara yanıt verir: Organizasyonun hazırlıklı olmak zorunda olduğu kriz nedir? Krizin hangi türü güvenlik sağlandıktan sonra ihmal edilebilir? Hangi kriz için hazırlıklı olunacağı ya da hangi krizin göz ardı edileceğine karar vermede hangi kriter söz konusudur?
- **Krizin Aşamaları (Phases):** Bu faktör krizin her bir aşamasında yer alan yönetim sorunlarını ve aktiviteleri gösterir.
- **Sistemler (Systems):** Bu değişken krizin nedenini inceler. Krizin çıkışına neden olan beş alt değişken ve kendi aralarındaki geçişkenlik tanımlanabilir; teknik faktörler, örgütsel alt yapılar, insani faktörler, örgüt kültürü ve duygusal faktörler.
- **Çıkar Grupları (Stakeholders):** Organizasyondaki krizi etkileyen ya da bu krizden etkilenen grupları ifade eder.

Prensipite, her kriz bu faktörlerin farklı bir karmasını içerir. Bir kriz yönetimi planı, bu farklı faktörlerin her birinin toplam kriz yönetimi programını nasıl etkileyeceğini göstermelidir. (Fink, 1986)

2.1.4 Kriz Rehberi

Kriz rehberi aşağıdaki konulardan oluşur: (Güneri ve Taşkın, 2005)

- **Eylem planı:** Kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı hazırlanarak iş yerinde özel bir dolap içinde sürekli bulundurulur. Acil eylem planı, olası bir kriz durumunda yapılacak acil faaliyetlerin neler olduğunu ve bu faaliyetlerin kimler tarafından, nasıl yerine getirileceğini tanımlamalıdır.
- **Telefon rehberi:** Telefon rehberinde, kurumun kilit pozisyonundaki kişilerin telefonları, konulara göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları, medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde acil iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefon numaraları bulunur.
- **Telefon hattı:** Sadece kriz döneminde kullanılmak üzere farklı bir telefon hattı hazır bulundurulur. Bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir. Bu

uygulamanın nedeni, geçmişteki pek çok krizde telefon hatlarının kilitlenmesi ve ciddi bir iletişim problemi yaşanmasıdır.

- Sloganlar: Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılabilecek sloganlar hazırlanır. Geçmişteki çeşitli kriz örneklerinde sloganların çeşitli çevrelere krizden çıkma motivasyonu sağladığı ve kriz konusuna odaklanmaya destek olduğu görülmüştür.
- İletişim: İletişim için hareket basamakları hazırlanır. Önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek iletişim aşamaları yazılı olarak belirlenir. Çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkiler yönünden acil iletişim planı hazırlanır.

2.1.5 Planlı Değişim

Örgüt yapısının katı bir görev ve hiyerarşi belirlemesi sonucu mekanikleşmesi, kurumun çevrede meydana gelen değişimlere zamanında ayak uydurmasını engeller. Değişimden kaçarak krize doğru yol almak, kurumsal varlığı giderek tehlikeye sokmak anlamına gelir. Dışa açılma ve global rekabet anlayışıyla birlikte kurumların köklü değişimler yapmaları gerekli olmuştur. “Değişme, bir sistemin bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanabilir. Bu geçiş planlı veya plansız olacaktır. Plansız gelen değişimler, kurumların aniden kendilerini farklı bir ortamda bulmalarına neden olarak krize uygun bir zemin yaratırlar. O hâlde, yapılması gereken, planlı değişimler yaratarak değişimi yönetmektir. (Okumuş, 2001)

Planlı değişim sürecini oluştururken benzer bir örgütün kullandığı değişim yöntemlerini aynen alıp uygulamak, örgütün özel koşullarını dikkate almadan kabullenmek, değişimden beklenen yararı sağlayamaz. Genellikle kaynak tasarrufu amacıyla başvuru bu yöntem, bir örgütün başka bir örgütle aynı özellikleri taşıması söz konusu olamayacağı için istenen sonucu vermez ve hatta örgütün sona ermesine neden olabilir. Gelişmekte olan ülkelerin, değişim aşamasında karşılaştıkları en önemli açmazın bu olduğu öne sürülmektedir. Sayılan nedenlerle her örgüt, kendisine uygun olarak geliştirilecek bir planlı değişim süreci uygulamalıdır. İlk kez Kurt LEWIN tarafından ortaya atılan planlı değişim süreci dört aşamadan oluşur:

Teşhis (tanı) koyma, değişim programı geliştirme, değişim programını uygulama ve program sonuçlarını değerlendirme. (Koçel, 1993)

1. Teşhis Koyma

Değişim söz konusu olduğunda, gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir. Bu nedenle de değişim tanısını doğru koymak, krizden kaçış yönünden önemli bir aşamadır. Değişim tanısını tarafsız ve objektif bir gözle ortaya koyabilmek açısından, çoğu kez işletme dışı tarafsız danışmanlardan yardım alınması uygun olabilir. Değişime ihtiyaç olduğu konusunda tanı koymaya yardımcı veriler: işletmenin günlük sorunları, çeşitli ipuçları ve trendler, gözlemler, sistematik araştırma ve inceleme sonuçlarıdır. Belirli bir dönemde, bu verilerde sürekli olumsuzluk varsa veya durağanlık varsa, değişim zorunludur anlamına gelecektir. Öte yandan, zorunluluk olan sorunlu dönemlerde, satışların ve kârların düşmeye başladığı ve hissedilen huzursuzlukların yoğunlaştığı zamanlarda değişime gitmek de yeterli değildir. Bu tür bir değişim krizden kaçmaya yardımcı olmaz. (Tüz, 1996)

Ancak kriz sürecini kısaltabilir. Olması gereken, işletmenin yaşam eğrisinin hangi noktasında olduğunu doğru belirlemek ve bu eğriye yön verebilmektir. Örgütün yaşamını sürekli kılmak için, mamulün yaşam eğrisindeki kâr grafiğini, sürekli artan konumuna getirmek gerekir. Değişim tanısı için doğru zamanlama, satışların ve kârların hızla artmaya devam ettiği dönemlerdir. Bu dönemlerde sorun olmadığı, her şeyin yolunda gittiği düşüncesiyle değişimi gereksiz bulmak doğru bir yaklaşım değildir. En yakın zamanda tüketiciler farklı alternatifler sunabilen rakiplere yönelecek, artan satış ve kâr grafiği aniden düşüşe geçecektir. Bilinen gerçek, eğrilerin tepe noktasındaki düşmeler krizlere zemin hazırlar ve bu düşmeler kaçınılmazdır.

2. Değişim Programı Geliştirme

Değişim programı hazırlanırken öncelikle değişimin amacı belirlenmelidir. Amaç, çok basit bile olsa, yazılı olarak tanımlanmalıdır. Değişimin amacını elemanlarına duyurmak isteyen işletmeler, duyuruyu slogan şeklinde işletmenin

çeşitli yerlerinde ilan etmelidir. BRISA’da 1990 yılı sloganı “değişim”, 1991 yılı sloganı “daha fazla değişelim”, 1992 yılı sloganı (şirket çalışanlarının şirketle özdeşleşmesi ve iş yerlerini kendi işleri gibi görmelerini sağlamak için) “şirket biziz” olarak belirlendi. 1993 yılında “etkili olalım, etkin çalışalım”, 1994’te ise “kalitemizi pazara taşıyalım” sloganları tanımlanarak şirkette ilan edildi.

Değişim programının amacı tanımlandıktan sonra, örgütte bu amaç konusunda çalışmak üzere görevli kişilerin kimler olduğu belirlenmelidir. Diğer bir deyişle, kimlerin değişim programının bizzat içinde olacağı, isim düzeyinde listelenmelidir. İzleyen aşamada değişimi kimin başlatacağı konusuna sıra gelmiştir. Grupta prestiji en yüksek kişi, en etkin değişim aracıdır. Yöneticiler değişimi başlatma konusunda başarılı olmayabilir. Yetenekli bir lider ve uygulayacağı liderlik gücü, değişiklik için gereken psikolojik ortamı yaratabilir. Liderin gruba teklif edeceği değişikliklerde, kişisel davranışın bulunmaması, bütün önerilerin kişisel olmayan şekilde yapılması gerekir.

Değişim programının hazırlanmasında son olarak değişim için öngörülen süre, başlangıç ve bitiş tarihi olarak belirlenmelidir. Değişimin başlangıç zamanlaması iyi yapılmalıdır. Değişikliğin psikolojik bir gereksinim olarak arzulandığı zamanlar kulanmalıdır. Örgüt üyelerinin sınırlı ve güvensizlik duyguları içinde bulundukları zamanlar, değişimi başlatmak için uygun değildir. Bu iklimde basit ve önemsiz değişimler bile problem olabilir. Liderin önce uygun örgüt iklimi yaratacak uyanıklık ve anlayışta olması gerekir.

3. Değişim Programı Uygulama

Bu aşamaya kadar yapılan çalışmalar değişime hazırlık niteliğindedir. Hazırlıklar bittikten sonra değişimin başlaması gerekir. Uygulama aşamasında öncelikle mevcut durum, mevcut tutum ve davranışlar bozulur veya dondurulur. Değişimde son aşama, yeni durumun dondurulması, değişimin sürekli duruma getirilmesidir. Bir iki hafta yeni duruma uygun hareketten sonra, eski uygulamalara dönmek, değişimin kalıcılığını önler.

4. Program Sonuçlarını Değerlendirme

Her değişim programının sonunda, bu programın etkinliği değerlendirilmelidir. Değişim sonucunda, daha fazla üretim, daha düşük maliyet, daha az şikâyet, daha az iş kazası, daha kaliteli üretim vb. faktörlerden en azından birine ulaşmak gerekir. Aksi takdirde, programda hata vardır ve planlı değişim sürecinin başına tekrar dönülmesi gerekir.

2.2 Kriz Öncesi Örgütsel Değişim

Kuramların, kriz öncesi örgütsel yapılarını değiştirmek krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapı hazırlamış olmaları, kriz koşulları ile karşılaşıldığında önemli bir avantaj olacaktır. Bu amaçla değişim mühendisliğinden yararlanmak, yeni örgüt modellerine aşamalı olarak geçmek, organik örgüt yapısı hazırlamak, esnek uzmanlaşmaya ağırlık vermek, organizasyonu sistem hâline dönüştürmek önerilmektedir. (Asunakutlu, 2003)

2.2.1 Örgütsel Değişim için Değişim Mühendisliğinden Yararlanmak (Yeniden Yapılanma)

İstikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde kitle üretimine göre örgütlenmiş işletmelerin, organizasyon yapılarında birkaç düzenleme yaparak esneklik ve hız kazanmaları sağlanamaz. Klasik organizasyon yapısı üzerinde düzenleme yapılarak faaliyetlere devam edilmesi, esnek olamama, tepkisizlik, müşteriye odaklanamama, sonuçtan çok faaliyetlere önem verme, bürokratik felç, yenilik eksikliği, genel giderlerin yüksek olması gibi olumsuz sonuçlar yaratır. Bu sonuçlar, işletmelerin krize gitmelerine zemin hazırlayan önemli nedenlerdir. O hâlde, işletmeleri günümüzün beklentileri doğrultusunda ve değişen şartlara kolay uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırmak gerekecektir. Bu oluşum, değişim mühendisliği olarak isimlendirilir.

Değişim mühendisliği, işin gereğine göre, işe yönelik süreçlerin temelden yeniden düşünülüp, organizasyonun sıfırdan başlayarak tasarlanmasına yönelik bir sistemdir. Organizasyon yapısı, maliyet ve zamanı azaltıp, kalite, hizmet ve hızı artıracak şekilde oluşturulur. Bugünün pazar ve teknoloji taleplerine göre süreçler, daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde edecek şekilde tasarlanır. Fonksiyonel

bölümler artık önemli değildir. Siparişin yerine getirilmesi, müşterinin sipariş vermesiyle başlar, ürünün teslimiyle biter. Aradaki her şey, süreç olarak kabul edilir. Bu sürecin müşterilere karşı sorumlusu, tek kişidir. (Polat, 1997)

Değişim mühendisliği re-organizasyondan farklıdır. Re-organizasyon mevcut yapıyı iyileştirme yönünde bir düzenlemedir. Organizasyon yapısını küçülterek ya da büyülterek, daha az ya da daha çok sonuç elde etmeyi amaçlar. Değişim mühendisliği ise daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde etmeye yöneliktir. İşletme de bilgi bankası oluşturur. İşgören sayısını az tutarak, kişinin yapacağı işi tek bir görev şeklinde değil, sonuçlar çerçevesinde değişken olarak belirler. Bu nedenle belirsizliğin yoğun olduğu dönemlere daha uygundur. Ford, değişim mühendisliğini uygulayarak organizasyonel değişimi sağlamış, krizden kaçışı başararak %75 iyileştirme ve tasarruf elde etmiştir. (Mitroff, Harrington ve Enc, 1996)

2.2.2 Krizden Kaçış İçin Yeni Organizasyon Modellerine Aşamalı Geçiş Sağlamak

Değişen şartları yakalamak, geleneksel örgütlenmeden vazgeçilerek ve yeni organizasyon modellerine geçiş yapılarak sağlanabilir. Yeni organizasyon modelleri, bir önceki bir diğerrinin temelini oluşturan aşamalı bir süreç şeklindedir. (Eren, 1990)

- Toplam kalite organizasyonları
- Öğrenen organizasyonlar
- Sürekli gelişen organizasyonlar

1 Toplam Kalite Organizasyonları

Krizden kaçış amacıyla, klasik örgüt yapısını biraz esnek duruma getirmek gerekir. Bu sürecin ilk aşamasında, örgütü toplam kalite yapısına kavuşturmak hedeflenebilir. Toplam kalite örgütü, işletmenin yeni bir yaklaşım içinde ele alınmasıyla birlikte, temelde tüm faaliyetlerin yerine getirilmesinde kalite anlayışını öncelikli olarak benimser. Bu yaklaşım çerçevesinde kalite, iş hayatının kendisinde kalite, hizmetler ve üretimde kalite, kısacası tüm işletmede kalite sisteminin kurulması şeklinde algılanmaktadır. Krize yanıt vermeyi göreceli olarak

kolaylaştıran toplam kalite organizasyonu, on temel aşamadan oluşur. Bu aşamalar şunlardır:

- Müşteri amacı: Toplam kalite örgütüne geçiş yapmak için, organizasyonu müşteri beklentilerini etkin olarak karşılama temelinde yapılandırmak gerekir.
- Liderlik: İşletmenin tepe yönetiminin, kalite anlayışını desteklemesi ve liderlik yapması gerekir.
- Tam katılım: Örgütte tüm çalışanların kaliteye katılımları sağlanmalıdır. Bu amaçla tepe yönetiminden başlayarak, bütün çalışanların eğitilmeleri gerekir.
- Ödül sistemi: Kalite örgütünü oluşturma adına, etkin önerilerin ödüllendirileceği bir sistem kurulması gerekir.
- Zamanın etkin kullanımı: Toplam kalite örgütü olabilmek için, ürün veya hizmetin daha iyisini yapma olanağı yoksa, üretim için ayrılan zamanın azaltılabilmesi gerekir.
- Önleme: Toplam kalite örgütüne geçerken, önceden kalite anlayışı yaratılarak hataların önlenmesine dayalı bir sistem kurulması gerekir.
- Uzun vadeli bakış: Toplam kalite düşüncesinin yayılımı, 1236 ay arasında değişmektedir. Bu çerçevede dış çevredeki değişikliklerin de sürekli izlenmesi gerekir.

2 Öğrenen Organizasyonlar

Kriz öncesi örgütü, toplam kalite yapısından daha esnek duruma getirebilmek için, örgütsel değişim sürecinin toplam kalite organizasyonlarından sonraki ikinci aşamasına geçmek, diğer bir deyişle, öğrenen organizasyonları hedeflemek gerekir. Öğrenen organizasyon, kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyon olarak tanımlanır. Toplam kalite yönetimi ile öğrenen organizasyonlar arasında temel bir farklılık olmadığı ileri sürülmektedir. Ancak toplam kalite yönetimi değişime uyum sağlamaya ve tüketici beklentilerini karşılamaya çalışırken, öğrenen organizasyonlar yalnızca değişime adapte olmakla kalmayıp, değişimin önünde kalmaya ve sürekli öğrenme yoluyla kendilerini geliştirmeye çalışırlar. Öğrenen organizasyonlar, tüketici beklentilerini önceden

görerek talep yaratırlar. Bu açıdan, krizleri önceden görebilir ve önlem alabilirler. Bir işletmenin öğrenen organizasyon olabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir:

- Açıklık: Örgüt, dış çevreye karşı açık olmalıdır. Gelişmeler doğrultusunda örgütün mevcut performansı ile ulaşılabilir performansı arasındaki fark, stratejilerle kapatmaya çalışılır. Bu amaçla, işletme dışı uzmanlarla seminer ve toplantılar düzenlenir. Öte yandan, yeni bilgi ve teknoloji geliştirerek transfer etmek yoluyla da örgütün gelişimi sağlanabilir.
- Diyalog: Her organizasyon departman, bölüm ve yönetim kademeleri gibi çeşitli alt kültürleri bir arada bulundurur. Öğrenen organizasyon olmak yolunda, bu farklılığın ve çeşitliliğin, diyalog yoluyla bir iş birliği sistemine dönüştürülmesi gerekir!
- Vizyon: Ortak vizyon ve sistem düşüncesi benimsenerek örgüt elemanlarının takım şeklinde birbirlerinin çabalarını tamamlamaları ve sinerji etkisinin yaratılması gerekir.
- Eğitim: Senaryo analizi yöntemi kullanılarak geleceğe ilişkin çeşitli senaryoların oluşturulması yoluyla, yöneticilere, belli şartlar altında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenme fırsatı verilmelidir.
- Süreç: Geleneksel örgütler, işleri daha hızlı yapma konusuna ağırlık vererek fonksiyonel olarak yapılırlar. Öğrenen organizasyon hedefine ulaşmak için, işleri hem hızlı hem doğru yapma yönünde sürece göre yapılmak gerekir.

3 Sürekli Gelişen Organizasyonlar

Sürekli gelişen organizasyonlar, hem toplam kalite organizasyonunu hem de öğrenen organizasyonu içine alan ve her ikisinin esnekliğinden daha ileri olan organizasyonlardır. En az birkaç stratejik noktada dünyadaki rakiplerinden daha iyilerdir. Yüksek esneklikleri nedeniyle, sürekli gelişen organizasyonların krizden etkilenme dereceleri oldukça düşüktür. Sürekli gelişen organizasyonlar aşağıdaki özelliklere sahiptirler:

- Paylaşım: Örgütte problemlerin ve çözümlerinin paylaşıldığı bir sistem kurulması gerekir.
- Girişimcilik: Örgütte girişimcilik ruhunun canlandırılması gerekir.
- Eğitim: Sürekli eğitim anlayışının, örgüte kazandırılması gerekir.
- Deneyim: Yaşayarak öğrenme ve deneyim kazanmaya dayalı bir örgüt yapısı kurmak gerekir.
- Öneri: Çalışanların önerileriyle yönetime katılabilecekleri bir düzen olmalıdır.
- Ekip çalışması: Çok fonksiyonlu ekip çalışması düzeninin oluşması gerekir.
- Yetki devri. Yetkilerin, ekiplere devredilmesi gerekir.
- Kazanç: Kazançların paylaşılacağı bir düzen kurulmalıdır.

Sürekli gelişme, örgütün her kademesinden çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen sürekli iyileştirme sürecidir. Sonu yoktur. Sürece yönelik en iyiyi düşünmeyi amaçlar. Üretimden satın almaya, kaliteden satışa kadar bütün bölümlerde, bu düşünce sisteminin kurulmasını gerektirir. Sürekli gelişme hem problemleri gösteren hem de çözümleri sağlayan bir gelişme aracıdır. İşletmede kısa adımlar atılarak, üretim alanı ve ofislerde iyileştirmeler yapma yoluyla verimliliğin artırılmasına çalışılmalıdır. Bu iyileştirmeler aynı zamanda maliyetlerin düşürülmesi yönünde yapılmaktadır. Müşteri tatmini sağlanmasının yanı sıra müşteri beklentilerinin ötesine geçilecek bir yapılanma kurulmalıdır. Kaliteyi sürekli iyileştirme yönünde çaba gösterilmesi gerekir. Kalite anlayışı; ürün kalitesi, teslimat kalitesi ve uygun fiyat üçgeninden oluşur. Ürün kalitesi, ürünün geliştirilmesi ve üretiminde sıfır hataya ulaşma hedefinin yakalanmasıdır. Teslimat kalitesi yönünden ise önceden belirlenmiş ürün adedinde ve ürünün teslim zamanında sıfır hataya ulaşılması hedeflenmelidir. Uygun fiyat belirlemede ise, ürün kalemlerinden satışların %80'ini oluşturanların fiyatlamasına ağırlık verilmesi önemlidir. Yatırımların, stokların, hata maliyetlerinin, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ayrılan zamanların azaltılması amaçlanmalıdır. Bu yapılanma sağlandığında, esnekliklerinin yüksek olması nedeniyle, sürekli gelişen organizasyonlar kriz faktörlerine çok kolay yanıt

verebilirler, hatta kriz dönemlerini ivme olarak kullanabilirler. MTE (Makine Takım Endüstrisi AŞ) sürekli gelişen organizasyon sistemiyle 6 ayda 50 projeyi başarmıştır.

2.2.3 Organik Örgüt Yapısı Hazırlamak

Çevre koşullarının sürekli değiştiği durumlarda bu değişime mekanik örgüt yapılarının uyum sağlaması zordur. Bu nedenle, mekanik yapılar krize son derece açıktır. Krize kolay cevap verebilmek açısından, değişimlere paralel olarak, örgüt yapısını mekanik yapıdan, organik yapıya doğru değiştirmek gerekir. (Luecke, 2008)

1. Değişim Doğrultusunda Organizasyon Yapılarının Gelişimi

Basit tüketim malları üretilip satan işletmeler için fonksiyonel örgüt yapısı uygun olabilir. Çünkü yaratıcılığa en az ihtiyaç gösterir. Yenilikçi ortalama ve değişime fazla gerek yoktur. Öte yandan, ürün ve pazar çeşitlendirmesine yönelmiş işletmelere yaratıcı ve araştırmacı özelliği olan örgüt yapıları uygundur. Organik örgütler basit ve kolay bir yapıdan oluşurlar. Karmaşık nitelik taşımazlar. Değişime uygun olmaları nedeniyle kriz şartlarına kolay yanıt verebilirler. Organik örgüt yapısı oluşturmak için aşağıdaki faktörler sağlanmalıdır.

- Hiyerarşinin azaltılması: İşletmelerin organik yapıya geçebilmeleri için, öncelikle organizasyon yapılarındaki hiyerarşiyi azaltmaları gerekir. Emirkomuta zincirine sıkı sıkıya bağlılık olmamalıdır.
- Açıklık: Örgüt yapısını çevre faktörlerine karşı açık duruma getirmelidir. Gelişmelere göre değişim gösterebilecek bir yapı olmalıdır.
- İş bölümlerinin kaldırılması: İş tanımları, iş genişletme sistemine uygun olarak yeniden düzenlenmelidir. Örgüt üyelerinin yapacakları işler, şartlara göre yeniden belirlenebilecek şekilde olmalıdır. Uzmanlaşmanın kaldırılması: Her çalışanın bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine, pek çok fonksiyonel işin birlikte götürülebileceği bir yapı kurulmalıdır.
- Karar verme: Örgütün alt basamaklarındaki çalışanlara söz hakkı verilerek yaratıcılıklarından yararlanılmalıdır.
- Kurmay organlar: İşletme dışı danışmanların ağırlığı azaltılarak çalışanlara söz hakkı sağlanmalıdır.

- İletişim: İşletmede, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim sistemi ile aynı kademedeki kişiler arasında kumlan yatay iletişim sistemi birlikte kullanılmalıdır. İletişim, emir-komutadan çok danışma ağırlıklı olmalıdır. Örgüt üyelerinin ne iş yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını, başkaları ile iletişim kurarak geliştirebilecekleri esnek bir sistem kurulmalıdır. İşletme için gerekliyse, katı ve merkezci örgüt yapısı ile esnek ve merkezci olmayan organik örgüt yapısı, birlikte kullanılabilir. Üretim bölümü daha katı ve merkezci özelliğe sahip olarak yapılanırken araştırma-geliştirme, pazarlama vb. yeniliğe ve çevreye dönük bölümler, daha organik ve merkezkaç olarak yapılabilir

2. Yalın Örgütlenme

Organik örgütlerin en ileri, en esnek uygulamasını, yalın örgütlenme oluşturur. Örgütün yalın olması, “gerçekten gereksinme olmayan her şeyden kurtulmak” anlamındadır. Bu amaçla, üretimle ilgili gereksiz işlemler ortadan kaldırılabilir gibi, organizasyon yapısında gerçekten gereksinme olmayan görevler, elemanlar ve bunların maliyetleri de ortadan kaldırılabilir. Bu yapılanma, bürokrasiyi ortadan kaldırarak işletmelere hareket kolaylığı sağlayacağı için krizlere en rahat yanıt verebilme esnekliği getirir. Yalın örgütlenen işletmeler, daha az zamanda, daha az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az bir insan gücü ile üretim yaparak rakiplerine göre avantajlı olurlar.

Geleneksel örgütlerde, yapılan işin “iyi, hızlı ve ucuz” olmasının eş zamanlı olarak gerçekleşemeyeceği görüşü vardır. Bu üçünden ancak ikisinin eş zamanlı olarak yapılabilirliği varsayılmaktadır. Yalın örgütlenen bir işletme ise kaliteli, ucuz, aynı zamanda hızlı çalışmayı hedeflemektedir. Bugün herhangi bir örgüt yüksek kaliteli bir işi hem çabuk hem de ekonomik olarak yapamadığı takdirde ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. Ancak bu da bir örgütlenme ve yönetim konusudur. Yalın örgüt kurmak son derece kolay bir iştir ve çabucak yapılabilir. Ancak bu yalın örgütün yönetiminde başarılı olmak aynı ölçüde basit değildir. Yalın örgütlerin etkili yönetimi aşağıdaki temel ilkelerin bir araya gelmesi ile mümkündür.

- Takım anlayışı: Yalın örgütlenen işletmelerde takım ruhu anlayışı hâkim olmalıdır. Planlama, büyük ölçüde takım üyelerine bırakılmalı, yöneticiler strateji belirleme işini yürütmelidir.
- Yetki ve sorumluluklar: Yalın örgütlerde yetki ve sorumluluklar ekiplere dağıtılmalıdır. Bu nedenle, kişilerin sorumluluklarının bilincinde ve uyumlu çalışma özelliklerinde olmalarına dikkat edilerek işe alınmalarında yarar vardır.
- Müşteri odaklılık: Değişen şartlara hızla uyum sağlama özelliğine göre müşteri odaklı yapılanma sağlanmalıdır.
- Görsel yönetim: Çalışanların kararlara katılımına dayalı, basit ve görsel bir yapı kurulmalıdır.
- Sürekli eğitim: Sürekli gelişme anlayışı çerçevesinde, sürekli eğitim uygulanmalıdır.
- Esnek uzmanlaşma: İş bölümü ve katı bir uzmanlaşma uygulamaları terk edilip herkesin her işi yapabileceği bir yapı kurulmalıdır.
- Denetim: Ağırlıklı olarak, oto kontrol yolu ile denetimin sağlanacağı bir örgüt yapısı kurulmalıdır.
- İş üniteleri olarak yapılanma: Organizasyon yapısı iş ünitelerine ve sıfır hiyerarşiye göre düzenlenmelidir. Fonksiyon bazlı organizasyon yapısı kullanılmamalıdır.
- Yan sanayi: Ekonomideki diğer işletmelerde ve yan sanayide de benzer tarzda yapılanma olmasında yarar vardır.

Bu sayılan faktörler toparlandığında, yalın örgütlerin yönetiminde, yalın organizasyon modelinin kurulması, planlama, koordinasyon ve denetimin yalın örgütlere uygun olması ve yürütmeye takım çalışmasının sağlanması önemli olmaktadır.

A. Yalın Organizasyon

Yalın organizasyonun birinci temel özelliği iş üniteleri hâlinde yapılanmadır. Birbirinden kopuk, geleneksel fonksiyon ilişkileri yerine, o konu ile ilgili kişilerin iş

ünitelerinde bir araya gelmeleri söz konusudur. Daha hızlı bilgi iletimi ve esneklik içerisinde pazarın isteklerinin hızlı ve doğru bir şekilde karşılanması sağlanmaktadır. İş ünitelerinin sağlıklı işleyebilmesi için özerkliğe sahip takımlar şeklinde çalışmaları benimsenmektedir. Her takım küçük bir işletme gibi, bütün işin bir kısmını yapmaktadır. Organizasyonun diğer kısımları da aynı şekilde ağ gibi örülmüştür. Bir konu üzerinde iki veya daha fazla kişi farklı açılardan düşünebilmektedir. Kişiler tek bir iş üzerinde değil, sürecin (iş ünitesinin) tamamı üzerinde sorumludurlar.

Yalın organizasyonun ikinci temel özelliği sıfır hiyerarşidir. Sıfır hiyerarşi organizasyon yapısının yüksek ve dar olmaktan çıkıp, basit ve geniş bir şekil alması, hiyerarşinin asgari düzeye indirilmesidir. Diğer bir deyişle, genel müdür yardımcılığının kaldırılıp, genel müdürün doğrudan bölüm başkanları ile iletişim kurduğu ya da bölüm başkanlarını kaldırılıp genel müdür yardımcılarının doğrudan kısım yöneticileri ile iletişim kurduğu bir organizasyondur. Bu yapıda, hem kaynak israfı yaratması hem de işletme etkinliğini düşürmesi nedeniyle, orta kademe yöneticilerinin kaldırılması öngörülmektedir.

Orta kademe yöneticilerini ortadan kaldıran sıfır hiyerarşi, denetim görevlerinin çalışanlara verilmesi, yetki ve sorumlulukların çalışanlar tarafından paylaşılması sonucu, yönetsel kademelerin oldukça az olduğu bir organizasyondur. Bu nedenle sıfır hiyerarşide, kariyere yönelik olan hiyerarşik basamaklar yoktur. Yapılan işlerin temelinde kariyer sağlamak yerine, rol esası vardır. Sıfır hiyerarşi herkesin kariyerini değil, rollerini en iyi şekilde yerine getirmesi esasına dayalıdır. Öte yandan insanların yaratıcılıklarını yok ettiği öne sürülen iş tanımları, otorite baskısı, sıkı üst-ast ilişkisi gibi kalıpsal ilişkilere sıfır hiyerarşide yer yoktur. Yürütme fonksiyonu da ekiplere bırakılmıştır. Yöneticiler lider ve stratejik konumundadırlar.

B. Yürütmede Takım Çalışması

Yalın örgütler, çalışanları uzun vadeli olarak işletmede tutmayı ve insan kaynağından en etkili şekilde yararlanmayı amaçlar. Bu amaçla örgütsel psikolojinin insanı mutlu çalıştırmak için önerdiği iş takımlarından yararlanır. Yalın örgütlerde,

iş üniteleri, işletmenin iş akışında yer alan süreçleri çalıştırır ve bunlar farklı eğitim alanlarından gelen üyelerin oluşturduğu birer takım niteliğindedirler. Takım çalışmasında, tek tek üyelerin performansının basit aritmetik toplamından ($2+2=4$) çok, takımın sinerjik ya da sistemsel etki denilen ek performansından yararlanarak, $2+2=5$ eşitliğini sağlamak amaçlanır. Takımda hiç kimse mükemmel değildir, önemli olan takımın mükemmel çalışmasıdır. Yalın örgütlerde yürütme fonksiyonu yerinden yönetim ya da yetki devri esasına dayanır. Tepe yöneticiler yetkilerini takımlara devretmişlerdir. Çalışanlar üretimi durdurma yetkisinden, makine ve ekipmanın yer değişikliği ve hatta üretim yönteminin değişikliği yetkilerine sahiptirler. Yetki devri, işi yapan kişilere, işlerini en iyi ve verimli yapabilecekleri değişiklikleri bulma ve uygulama olanağı vererek ekip ruhunu canlı tutmaktadır. Yalın örgütlenmede yetki gibi sorumluluk da takımlara verilmektedir.

Takımlar belirli periyotlarda düzenlenen toplantılarla karar alırlar. Sorunlar ortaya çıkmadan önce, çalışanların bu sorunları sezinleyip çözüm üretmeleri gerekir. Kararlar oy verme yerine, katılımcı demokrasi de uygulanan ikna yöntemiyle alınır. Diğer bir deyişle, kararı kabul etmeyen ve eden tarafların birbirlerini ikna ederek ortak sonuca ulaşmaları beklenir. Takımlar işletmenin temel hedefine doğru uyum içersinde çalışırlar. Bu temel hedefe ulaşabilmek için, her takım kendine ait hedefler geliştirir. Hedefe ulaşmanın kolaylaşması için takımlar arasındaki bilgi ve kaynak alışverişi ile koordinasyonun etkili olması gerekir. Yürütmede takım çalışmasının başarısı, çalışanların ekip olarak enerjilerini hangi yöne kanalize edeceklerini biliyor olmalarına bağlıdır. Bu konuda şirket vizyonundan ve kültüründen yararlanılabilir. Uzun dönemli vizyonlar ve bunların ortak bir örgüt kültürü çerçevesinde eylemlerle desteklenmesi, ekipleri yönlendirir. Takımda rollerin etkin uygulanması önemlidir. Takım üyeleri arasında geleneksel role takılı kalarak rol çatışması yaratanlar olabilir. Aynı şekilde üstü örtülü bir şekilde çekişme ve güç çatışmaları mümkündür. Bu durumun engellenmesi için güvenli bir iş ortamının yaratılması gerekir. Ayrıca sürekli uygulanan çeşitli eğitim programları ile çalışanların takım çalışmasına motive

edilmeleri ve yeni gelişmeleri öğrenmeleri sağlanmalıdır. Yürütmede takım çalışmasının başarılı olması için sağlanması gereken diğer faktörler şunlardır:

- Farklı mesleklerden gelen takım üyelerinin dil ve görüş birliği sağlanabilmelidir.
- Takım çalışması yaratıcılığı ortadan kaldırmamalıdır. Bu amaçla takım başarısına ödül ve prim uygulanmalıdır.
- Liderlik rolleri takım üyeleri arasında paylaşılmalıdır.
- Yapılacak iş kolektif çalışmaya göre düzenlemelidir.
- Aktif problem çözme toplantıları ve tartışma ortamı sağlanmalıdır.
- Kararlar ekip olarak birlikte alınmalıdır.
- Takım çalışmasındaki elemanlar, esnek uzmanlaşma ortamında çalışabilecek özelliğe sahip olmalıdır. Eğitim düzeyleri yüksek, çok alanda uzmanlaşmış, çeşitli işlere kaydırılabilecek ve müşterinin siparişe göre çalışabilecek kişiler takıma alınmalıdır.
- Her takımın koordinatör rolünü üstlenen bir takım lideri olmalıdır. Takım lideri aynı zamanda takım üyelerinin eksilmesi durumunda joker rolündedir.

C. Yalın Örgütlerde Planlama

Yalın örgütlerde yönetici, operasyonlardan ve bu nitelikteki planlardan çekilmiş olmalıdır. Kısa vadeli ve taktik planlar, takımlar tarafından yapılmalıdır. Yönetici stratejik konulara, rakiplerin incelenmesine ve insan kaynakları planlamasına zaman ayırmalıdır. Yalın örgütlerde planlamanın ve hedef belirlemenin en temel özelliği müşteri odaklı hareket etmektir. Yalın örgütlerin hedefi, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak değil, müşteri beklentilerinin ötesine geçerek talep yaratmaktır. Sürekli gelişme anlayışı çerçevesinde yapılan planlar sürekli güncelleştirilme lidir. Yönetimin esnek ve dinamik olma özelliği paralelinde, planlama da esnek ve dinamik niteliklidir. Strateji belirleme görevini ise yöneticiler yürütmelidir.

D. Yalın Örgütlerde Koordinasyon

Yalın örgütlerin en önemli ihtiyacı, koordinasyon sisteminin iyi işlemesidir. Takımların birbirleriyle ilişkileri, proses mantığına göre, iş üniteleri arasında kurulacak yatay koordinasyonla olacaktır. Bu durumda takım liderleri, takımlar arasında koordinasyon aracı konumundadırlar. Diğer bir uygulama şekli de takımların tamamen ayrı bir düzen içinde kendilerini yönetmeleri ve koordinasyonun bir koordinasyon komitesi tarafından yürütülmesidir. Takım üyeleri veya takımlar arasında koordinasyon kopukluğu olması, yalın örgütlerin sonunu hazırlar. Örneğin, “A” iş ünitesinin bugün için ham maddesinin bitmesi durumunda Almanya’dan ham madde alınacaktır. Yarın benzer durum “B” iş ünitesi için söz konusu olacak, aynı işlem tekrarlanacak ve bu şekilde maliyetler artacaktır. Ham madde bitişinin iş üniteleri arasında ortak bir zaman diliminde dengelenmesi koordinasyonun iyi olmasına bağlıdır. Ayrıca makro anlamda, diğer işletmeler ve yan sanayi de benzer düzenlemeler yapılması, koordinasyonu kolaylaştırıcı rol oynayacaktır.

Öte yandan, geleneksel örgütlerde kademeler ve araçlar yoluyla kurulan iletişimde, mesajın bir yerlerde takılı kalması veya istenildiği şekilde iletilmemesi sorunlara yol açmaktadır. En sağlıklı iletişim, en kısa yoldan yapılanıdır. Yalın örgütlerin sıfır hiyerarşi şeklinde yapılanması, iletişim sürecini kısaltarak, sağlıklı iletişime en uygun zemini hazırlar.

E. Yalın Örgütlerin Denetimi

Yalın örgütlerin denetimleri de farklıdır. Geleneksel örgütlerde yöneticinin en önemli işi kontrolü sağlamaktır. Yalın örgütlerde ise yöneticinin sorumluluğu, artık insanları kontrol etmek değil, oto kontrole sahip en iyi insanları bir araya getiren takımları kurmak ve desteklemek, liderlik yapmak ve değişimleri sezmektir. Denetim takımlara bırakılmıştır. Normal çalışma ortamında, üretim, devamsızlık, verimlilik ve malzeme hurdaları vb. konulardaki denetim raporlarını, iş üniteleri kendileri hazırlar, yayınlar ve ünitelerin önünde teşhir ederler. “A” hattı konusunda denetime yönelik bilgi almak isteyen, üretim sahasına giderek bilgi alır ve böylece bürolarda birçok denetim raporunun kopyalar hâlinde dolaşması, dosyalanması ve çoğaltılması önlenmiş olur.

Sonuç olarak, yalın örgütler planlamadan kontrole kadar, yönetimin çeşitli fonksiyonlarının takımlara bırakıldığı bir yapılanma şeklidir. Diğer bir deyişle, yalın örgütlerin yönetimi, yetki devrinin etkili bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Takım üyelerinin kendi aralarındaki uyumunu zorunlu kılmaktadır. Diğer bir deyişle, takım üyelerinin bireysellikten ve rol çatışmalarından uzak bir şekilde, Japonya’da olduğu gibi, “her şey ekip için, her şey işletme için, her şey ülke için”, felsefesiyle çalışmaları gerekir. Böyle bir çalışma felsefesinin oluşturulması, çalışanların kesintisiz devam eden eğitim programları ile güdülemelerine bağlıdır. Öte yandan, takım çalışmasının başarısında işlerin kolektif çalışma esasına göre yapılmış olması önemlidir. Yalın organizasyon iş üniteleri hâlinde görsel yapılanmayı esas alır. Planlamadan kontrole kadar bütün yönetim fonksiyonlarının uygulanması takımlara bırakılır.

2.2.4 Kriz Öncesi Organizasyonu Sistem Hâline Dönüştürmek

Değişimin yoğun olduğu koşullarda ve kriz dönemlerinde etkin yönetim, ayrıntılardan uzaklaşıp bütünü görebilmeyi gerektirir. Bütünü görebilmek bir sistem işidir. Ağaçlardan ormanı görebilmek için, ayrıntılardan uzaklaşıp bütüne bakmak gerekir. Sistem düşüncesi çok karmaşık durumlarda yüksek kaldıraç gücüne sahip değişiklikleri, düşük kaldıraç gücüne sahip olanlardan ayırabilmeyi sağlar. Karmaşıklığın olduğu dönemlerde değişikliği yaratacak yapılara dikkati yöneltir. Sistem düşüncesi örgütleri açık sistem olarak görür. Bu anlamda örgütler çevresiyle sürekli etkileşim içinde olup, bir taraftan çalışma ve enerji dönüşümü kapasitesini korurlarken, öte yandan dinamik bir denge sağlamak zorundadırlar. Örgüt sisteminin devamlılığının sağlanması için sürekli bir iç akım, dönüşüm ve dış akım olmalıdır. Sistem yaklaşımına göre örgütler çevreye mal veya hizmet sunarken, geçmişteki faaliyetlerinden ve deneyimlerinden geri besleme olarak yararlanmalıdırlar. (Özgür, 2010)

Sistem yaklaşımına göre organizasyon yapısı oluşturulurken, işletmenin bölümleri alt sistemleri oluşturur. Sistemler, örgütün hedefine doğru, birlikte ve uyum içerisinde sinerji etkisiyle çalışmalıdırlar. Sinerji etkisi sağlanamazsa ve alt

sistemlerden biri etkin çalışmazsa, örgüt yapısı krize açık duruma gelir. Uyum içinde çalışması gereken alt sistemler ya da bölümler şunlardır: (Barton, L., 1993)

- Üretken alt sistemler: Sistemin çalışmasıyla veya temel fonksiyonuyla ilgilidir. Ürün veya hizmet üreten bölümdür.
- Destekleyici alt sistem: Üretim için gerekli girdileri sağlar. İşletmenin ürünlerinin dağılımını düzenler. Satın alma, pazarlama ve halkla ilişkiler bölümlerini kapsamına alır.
- Onarıcı alt sistem: Örgütün yapısal bütünlüğünü, karakterini korur ve yeniler. Eğitim fonksiyonu, işletme gazetesi gibi.
- Uyarlayıcı alt sistem: Değişen bir çevre ortamına adapte olmak ve yaşamak üzere yoğunlaşır. Araştırma ve geliştirme, uzun vadeli planlama gibi.
- Yönetimsel alt sistem: Arzu edilen sonuçlara, en iyi şekilde ulaşmak için diğer alt sistemlerin yönlendirilmesi, koordinasyonu ve denetimi fonksiyonlarını yürütür.

Kriz öncesi organizasyonu sistem hâline dönüştürmek için, bazı temel unsurları sağlamak ve sineji etkisi yaratmak gerekir. Organizasyonları sistem hâline dönüştürerek kriz faktörlerinin etkilerini azaltmak için şu temel unsurlar yerine getirilmelidir:

- Kaynak edinimi: Örgütler, kilit ve değerli kaynakları örgütsel faaliyete girdi olarak sunabildikleri sürece rekabette başarılı olabilirler.
- Etkinlik: Değişim sürecinde örgütler, çıktılara girdilerin oranını en avantajlı şekilde korumak için çaba göstermelidirler. Üretim/çıktı: Örgütsel sistemler mal veya hizmet teslimatını, istikrarlı ve aksaksız yerine getirme kapasitesine sahip olmalıdırlar.
- Gerçekçi koordinasyon: Organizasyonun çeşitli faaliyetleri, işletmenin temel amaçlarıyla bütünleşmiş ve koordine edilmiş olmalıdır.
- Örgütsel yenilenme ve adaptasyon: Örgütlerde zaman zaman, bazı kaynakların yenilenmesi, gelecekte örgütün net değer artışını sağlayacak faaliyetler için

yatırıma dönüştürülmesi gerekir. Yenilenme olmazsa, pazardaki dalgalanmalar tehlike oluşturur.

- Uygunluk: İşletmeler çeşitli çevresel faktörlerle uyumlu hareket etmek zorundadır. Sosyal normlardan, ahlaki değerlerden yasalardan ve düzenlemelerden uzak kalmak, kriz için zemin hazırlar.
- Denge: Örgütler çalışanları, ortakları ve tüketicileri tatmin edecek şekilde faaliyetlerini dengelemek ve düzenlemek durumundadır.

2.2.5 Esnek Uzmanlaşmaya Ağırlık Vermek

Arz ve talebin düzenli olduğu dönemler için uygun üretim tarzı, kitle üretimidir. Kitle üretiminde, üretim devamlıdır. Gelişmiş üretim teknolojileri kullanılarak aynı üründen çok miktarda üretilir. Uluslararası rekabetin artması sonucu belirsizliklerin ortaya çıkması ve tüketici talebinin farklı mamüllere yönelmesi, her tüketicinin ayrı bir pazar durumuna gelmesi koşullarında kitle üretimine göre yapılanmış işletmeler başarılı olamazlar. Değişime cevap verecek esnekliğe sahip olmadıkları için krize açık durumdadırlar. Belirsizliğin yoğun olduğu ortamlar için esnek uzmanlaşma modeli uygundur. Esnek uzmanlaşma genel amaçlı makinalar ve kalifiye işçiler kullanılarak çeşitli ürünlerin küçük ölçekli üretimidir. Üretim talepteki değişimlere hızlı olarak uyarlanabilir. İstikrarsız talebe göre, ürün tasarımı hızla değişiklikler yapılabilir. İşgörenler çok alanda uzmanlaşmıştır ve çeşitli işlere kaydırılabilirler. Esnek uzmanlaşma kitle üretimi ile karşılaştırıldığında, daha az insan, daha az alan, daha az ekipman ve yatırım, daha az stok, daha az hata ve daha az mühendislik zamanı kullanmaktadır. (Coombs, 1998)

2.3 Krize Yönelik Kadro Oluşturmak

Krize yönelik kadro oluşturmanın kapsamında, kadro oluşturmada dikkat edilecek noktalar, kriz ekibinin hazırlanması ve kriz durumunda uygulanacak özel eğitim yöntemleri incelenecektir. (Ankboğa, 2001)

2.3.1 Kadro Oluşturmada Dikkat Edilecek Noktalar

Kriz şartlarına uygun insan profili, yönetici ve eleman özellikleri farklı olacaktır.

- İnsan faktörü: Kriz aşamasında en önemli kaynak, insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabildiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Bu nedenle, kadro yapısı son derece önemlidir. Kadro oluşturulurken işletmenin stratejisiyle ve stratejik ihtiyaçlarıyla tam olarak bütünleşen bir yapı hazırlamaya özen gösterilmelidir.
- Kriz yöneticisi özellikleri: Krize karşı yapılanmanın en önemli yönü yönetici seçimidir. Hızlı değişimlere uygun olan yönetici modeli farklıdır. Chris Argyris'in Columbia Üniversitesinde yaptığı bir konuşmada ortaya koyduğu ve uzun yıllar geçerliliğini koruyan başarılı yönetici özellikleri, krize yönelik şartlara uygun değildir. Kriz durumlarında, her şarta standart davranışlar geliştiren yönetici modeli yeterli olmaz. Kriz ortamı yöneticilerinin karakterlerinde, yeteneklerinde, neyi, nasıl yaptıklarında, kişiliklerinde, bilgi düzeylerinde, ilgi alanlarında, insanları birbirinden ayırt etmeye yarayan hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özellikler aranmalıdır. Ortak olan tek özellik, esnek düşünme ve doğru şeyleri yaptırtma yetenekleri olmalıdır.

Kriz dönemi yöneticisi seçiminde çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere hızla uyum sağlayan kişiler tercih edilmelidir. Yönetici; yaratıcılığı teşvik eden, katılımcı, demokratik lider rolü ile otokratik lider rolü gibi farklı rolleri, şartlara göre bir arada kullanılabilen özellikte olmalıdır. Sürekli yaratıcılık ve yenilik peşinde koşan yöneticilere de işletmede yer vermek tehlikelidir. Bu yapıda ve arzuda olan yöneticiler, işletmenin temel stratejileriyle ilgilenmeyi bir kenara bırakıp, her yaratıcı özelliği olan fikri deneme eğiliminde olacaklardır. Bu denemelerin hem zaman hem de para yönünden işletmeye olan maliyeti, sabit maliyetleri artıracığı için rekabet avantajını azaltacaktır. Önemli olan yöneticinin değil, elemanların yaratıcı fikirlere sahip olmasıdır. Yönetici bu fikirleri toparlayıp, işletmeye katma değeri yüksek ve maliyeti çok yüksek olmayanları seçip deneyerek uygulamaya geçirmeli, diğerlerini elimine etmelidir. Krizde yöneticinin

görevi, yaratıcı olmaktan çok koordine edici rol oynamaktır. (Pearson ve Mitroft, 1993)

- Kriz koşulları elemanı özellikleri: Kriz şartlarında yaratıcılık, hayal gücü ve araştırma ruhu güçlü olan elemanlara ihtiyaç vardır. Bu kişiler aynı zamanda ekip çalışmasında uyumlu olabilecek özelliklere de sahip olmalıdırlar. Yıldız ve yıldız olmayanlara aynı kadroda yer vermek tehlikelidir. Yönetici yıldız ve yıldız olmayan elemanlarına yetkilerini devrettiği zaman, yıldız olmayanlar zor problemleri başaramayacakları düşüncesiyle yıldızlardan yardım isterler. Bu durum, işin ağırlığını yıldızlara kaydırarak örgütün dengesini bozar. Yönetici böyle bir kadro yapısı yaratmamaya özen göstermelidir. Eğer mevcut kadro yapısı bu nitelikte ise, yönetici yıldız olmayanlara yardımcı olup yetiştirerek, ekibin düzeyini aynı noktaya çekmeye çalışmalıdır.
- Yurt dışı pazar kadrosu oluşturmak: Sadece yurt içi pazara satış yapan işletmeler kriz şartlarından daha çok etkilenirler. Bu etkiyi azaltmak için yurt dışı pazarlara açılma gereği vardır. Ancak bu da bir kadro sorunudur. Global pazarlara açılmak için iyi bir kadro yapısı oluşturmak gerekir. İşletmenin bu kadroyu oluşturacak gücü yoksa o pazarda etkin olan bir yerel işletmeyle ortak olarak yerel işletmenin kadrosundan yararlanabilir.

2.3.2 Kriz Ekibinin Hazırlanması

Kriz ekibi, krizin yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerdir. Kriz ekibinin en önemli rolü, krizin meydana gelmesini mümkün olduğu kadar önlemektir. Kriz olduğunda ise ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada kurumsal imaja yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektir. Kriz ekibinin, acil durumlarda en azından aşağıdaki temel faaliyetleri yerine getirmesi zorunluluğu vardır.

- Kriz yönetim planının oluşturulması.
- Kriz yönetim programının uygulanması.
- Kriz yönetim planında yer almayan problemleri ele almak.
- Çeşitli kriz durumlarını sezmek.

- Olası kriz durumları için stratejiler ve prosedürler geliştirmek.
- Strateji ve prosedürleri çeşitli dönemlerde gözden geçirmek.
- Kriz anında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlamak.

Krizin özelliğine göre bir veya birden fazla kriz ekibi seçilebilir Ekip üyelerinin seçiminde öncelikle krizin özelliği (teknik, finansal vb) dikkate alınmalıdır. Teknik konudaki kriz için finansal ağırlık 1 kişileri ekip üyesi yapmak doğru değildir. Kriz ekibi üyeleri ayrıca fiziksel ve zihinsel olarak kriz şartlarına uygun kişiler olmalıdır. Kriz ekibi üyelerinde aranan özellikler ana başlıklarıyla şunlardır: şirket bilgisi, sorumluluk alanındaki uzmanlık, teknik bilgi, planlama, organize etme, atıklık ve zor kararlar alabilme yeteneği. Kriz ekibinde aşağıda belirtilen sorumlulukları gerçekleştirecek kişiler bulunmalıdır: (Kerchner ve Schuster, 1982)

- Kriz yöneticisi Kriz meydana geldiğinde öncelikleri belirleyecek, kriz kontrolünü sağlayacak ve gerekirse sistemi durdurma kararı verecek kişidir.
- Kriz ekibi lideri: Ekip üyelerini yönlendirir ve üyelerden gelen fikirlerin koordinasyonunu sağlar. Şartlara göre otoriter ve demokratik davranabilecek esneklikte olmalıdır. Kriz üyelerinin yaratıcılıklarına ihtiyaç olduğu durumlarda demokratik davranmalıdır. Aciliyet olması ve bir an önce uygulamaya geçilmesi gereken durumlarda otoriter davranmalıdır.
- Sözcü: İletişimi yürüten kişidir. Kriz ekibindeki gelişmeleri ve işletmeyi bir bütün olarak anlatabilmeli ve savunabilmelidir. Her bir kriz ekibi için ayrı ayrı veya tek bir sözcü seçilebilir. Sözcü kriz anında organizasyonun sesidir. Bu nedenle, kriz ekibinde özel bir rolü ve fonksiyonu vardır. Yeterince eğitilmemiş ve beceriksiz bir sözcü kriz durumunu iyice uzatabilir. Sözcü kavramının tartışılması onur rolünün analiziyle diğer bir ifadeyle kriz boyunca sorumluluklarının neler olduğuyla başlar. Sözcünün kriz anında organizasyonun sesi olması rolünün basitleştirilmiş bir hâlidir. Sözcünün temel sorumluluğu organizasyondan gelen mesajların doğruluğunu ve içeriğini yönetmektir. Mesaj yönetimi kolay bir görev değildir ve genelde bir kişiden

fazlasını gerektirir. Ancak en önemlisi medyayla çalışabilme yeteneğidir. Bu da dinleme ve sorulara yanıt vermektir. Dinlemek önemlidir. Çünkü bir sözcü bir soruya uygun cevap veremeyebilir. Soruları yanıtlama hızlı düşünmeye bağlıdır. Basın konferansları yavaş olaylar değildir. Sorulan hızlı yanıtlamalıdır. Buradan yola çıkarak bir kriz sözcüsünün medya görev analizi aşağıdaki gibidir.

- Halkla İlişkiler Sorumlusu: İşletme imajını kontrol altında tutacak kişidir. Medya ve kamu oyuyla bilgi alışverişinde bulunur. Gelişmeleri doğru mesajlarla kamu oyuna anında aktarmakla yükümlüdür.
- Teknik Uzman: İşletme içinde uzmanlığına başvurulabilecek kimselerin tespitini yapacak bir kişi.
- Dışarıdaki personel ihtiyacını belirleyecek kişi.
- Bilgi Uzman: Yeni gelen bilginin doğruluğunu, geçerliliğini ve aciliyetini belirleyen kişi.
- Haberci: Ölü veya yaralı varsa, bunların ailelerini haberdar edecek kişi.

2.3.3 Kriz Durumunda Uygulanacak Özel Eğitim Yöntemleri

Kriz şartlarında başarı sağlamak, çalışanların desteği, iyi bir ekip çalışması, kriz ekibinin krizi çözme yönündeki yeteneği ile mümkündür. Diğer bir deyişle, sayılan faktörleri geliştirme yönünde uygulanacak eğitim programları başarıyı artıracaktır. Değişime hazırlık eğitimi: Kriz koşulları, rutin faaliyetlerden farklı bir ortamdır. İlk aşamada önemli olan, örgüt üyelerini bu farklı ortama hazırlamaktır. Bu hazırlama faaliyeti personele, krizin nedenlerini, ne tür davranışlarla hangi sonuca ulaşılacağını ve ekip olarak hareket etmenin önemini açıklayarak onları düşünsel olgunluğa kavuşturmak şeklinde sağlanabilir. Ayrıca değişime yönelik olarak örgüt üyelerinin, pazarlama, üretim, araştırma geliştirme, planlama, karar alma, sorun çözme, organizasyon davranış ve iletişim konularında sürekli eğitilmeleri önerilmektedir. Başarılı işletmeler bu amaçla yılda kırk saat eğitime zaman ayırırlar. (Ahmet, 1984)

- Kriz eğitimi: İkinci aşamada, krizle yakından ilgili olabilecek kişiler krize karşı hazırlanmalıdır. Bu kişilerin eğitimi için tartışma ve uygulamalı grup eğitimi

yöntemleri kullanılabilir. Öte yandan, kriz ekibinde bulunan kişilerin fiziksel, beyinsel ve psikolojik olarak özel eğitimlerle devamlı zinde tutulmaları gerekir. Olası bir krize karşı sürekli hazır olmak durumundadırlar. Kriz ekibinin eğitimi için işletme dışı danışman ve psikologlardan yararlanılabilir. Eğitim yöntemi olarak, uygulamalı grup eğitimi, toplantı yöntemi ve senaryo analizi kullanılabilir. Bu yöntemlerden uygulamalı grup eğitimi, kriz ekibinde yer alan kişilere önceden belli olmayan bir sorunu ekip çalışması içinde çözümleme becerisi kazandırır. Ekip üyelerinin tavır, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesine yardım eder. Toplantı yöntemi ise kişilerle yemek saatlerinde resmî olmayan toplantılar düzenleme şeklinde uygulanabilir. Bu toplantılarda olası bir krize karşı (grev, bam madde sorunu, finansal ve ekonomik kriz vb.) neler yapılabileceği tartışılarak kullanılabilecek politikalar belirlenir. Senaryo analizi yönteminde dünyadaki değişmelere, bunların ekonomik ve politik etkilerine yönelik çeşitli olası kriz senaryoları üretilir, karşı stratejiler geliştirilerek, tartışılır ve değerlendirilir. Bu eğitim yönteminin amacı acil durum senaryoları hazırlayarak yönetime zaman kazandırmak, fırsatların ve tehditlerin etkili cevaplar oluşturabilecek şekilde analiz edilmesine yardımcı olmak ve kriz ekibini hazırlamaktır.

- Kriz öncesi iletişim eğitimi: Kriz anında iletişim yönünden kilit noktada bulunacak ve kamuoyuyla bağlantı kuracak kişilerin iletişim, insan ilişkileri, medyayla ilişkiler ve halkla ilişkiler konularında önceden eğitilmiş olmaları uygundur.

Krizden önce medya eğitimi, kriz ekibinde sözcü olarak görev yapan kişiye rahatlık verecektir böylece kişi sadece soruları yanıtlamada değil aynı zamanda şirketin temel mesaj noktalarını vermede zorluk çekmeyecektir. Çeşitli sözcüler hazırlanabilir; tepe yönetiminden düzenli bir müşteriye kadar. Bütün olası sözcüler şirketin “temel mesaj noktalarından” haberdar olmalıdır. Diğerleri nasıl yardımcı olacağını bilmeli ve medya merkezinde bulunmalıdır. Sözcü olmak kolay bir iş değildir. Medya eğitim dönemleri birkaç saatten iki günlüğüne kadar uzayabilir.

Düzenli bir eğitim gereklidir. En azından yılda bir iki kez bu tür eğitimler yapılmalıdır. Böylece sözcünün kendisini yenilemesi sağlanır. (Dinçer, 1994)

2.4 Motivasyonun Ve Örgüt İkliminin Krize Hazır Duruma Getirilmesi

Kriz şartlarında yaratıcılık ve dinamizm önemlidir. Bu nedenle örgüt ikliminin yaratıcılığa uygun olması, olumlu havanın korunması ve örgüt üyelerinin motive edilmiş olmaları gerekir. (Richardson, 1994)

- Vizyon: Kriz döneminde, kişilerin enerjilerini hangi yöne kanalize edeceklerini önceden biliyor olmaları önemlidir. Bu konuda şirket vizyonundan yararlanılabilir. Uzun dönemli vizyonlar ve bunların eylemlerle desteklenmesi, yaratıcı, nitelikli kişileri işletmeye çekebileceği gibi, mevcut çalışanlarında bu vizyona doğru yönelmelerini sağlar. Vizyon, kriz dönemlerinde yaratıcılık için zemin hazırlar. Kamuoyunun, yatırımcıların ve çalışanların ilgisini çeker. İşletmede çalışanların ortak bir örgüt iklimi çatısı altında birleşmelerini sağlar.
- Motivasyon: Öte yandan, söz konusu ortamın sağlanması aynı zamanda bir motivasyon sorunudur. Japon firması Sony'nin yöneticisi Masam Ibuka'ya göre "özgür, dinamik ve mutlu bir iş yeri yaratmak için çalışanların en yüksek düzeyde çaba göstermeleri iyi motive edilmiş olmalarına bağlıdır." Buradan kriz döneminde ihtiyaç duyulan dinamizm ve mutlu iş yeri ortamının motivasyondan geçtiğini anlıyoruz. Motivasyon amacıyla karar ve soran çözme sürecine katılım ortamı yaratılabilir. Bu şekilde kriz dönemindeki uygulamalar kolaylaşacak, konulara uyum yeteneği ve beceri düzeyi artacak, yaratıcı yönlerin ortaya çıkması sağlanacaktır. Öte yandan, kriz dönemlerinde kullanılmak üzere verimli ve sıkı çalışmalar ile yaratıcı düşünce ve önerilere dayalı ödül ve teşvik programları geliştirilebilir.

2.5 Krizi Sezme Yöntemleri Ve Etkin Bir Koordine Nasyon Sisteminin Önemi

Krizi önceden sezebilmek için kurumsal anlamda takip edilmesi önemli olan değişkenler şunlardır: bilgi akışı, müşterilerle iletişim, yeni fikirler, çevre analizi ve erken uyarı sistemi. (Eren, 1993)

- **Bilgi akışı:** Gelişmelerden haberdar olmak ve bu doğrultuda etkin bir koordinasyon sistemi kurmak, kurumsal bilgi akış sisteminin hızlı işlemesine bağlıdır. Dış çevreden alınan bilgiler ve bu doğrultudaki kararlar icra organlarına acilen iletilebilmelidir. Bu amaçla aşağıdan yukarıya doğru çok iyi işleyen bir raporlama sistemi kurulmalıdır.
- **Müşterilerle iletişim:** Krize yönelik koordinasyonda müşterilerle bağlantılar önemlidir. Bu aşamada pazar araştırması gibi klasik yöntemler yeterli olmaz. Eski müşterilerle ve müşteri olabilecek potansiyel kişilerle iletişim kurarak güven sağlamak önemlidir. Çoğu kez güven, fiyat ve diğer faktörlerden daha etkili olabilir.

Öte yandan, krizden kurtulmanın tek yolu da mutlaka yeni müşteriler bulmak değildir. Öncelikle ürünleri almaktan vazgeçen eski müşteriler üzerinde iletişimi yoğunlaştırarak bunun nedenlerini araştırmak gerekir. Gelirlerin %80'ini oluşturan müşteriler grubuyla doğrudan iletişim kurulması uygundur. Diğer %20 grubuyla dağıtım kanallarını kullanarak bilgi alışverişinde bulunmak mümkündür. (Tosun, 1977)

- **Yeni fikirler:** Yeni fikirler işletmeleri krizden kurtaran bir faktör olabilir. Bu fikirlerin alt basamaklarda yer alan elemanlardan gelmesi söz konusu olabileceği gibi, müşterilerden gelmesi de mümkündür. Elemanlardan gelen yaratıcı fikirlerin üst basamaklarda elenmemesi için bir koordinasyon komitesi kurulabilir. Müşterilerle ise, iletişimi sürekli canlı tutarak, onları sistemli ve dikkatli bir şekilde dinlemek önemlidir. Krizi sezme yöntemleri olarak çevre analizi ve erken uyarı sistemleri kullanılabilir. Başarılı işletmeler ve çok uluslu şirketler, bu alanda uzman kişilerden oluşan bir kurul veya bölüm oluşturmuşlardır. Buranın görevi, mevcut faaliyetlerden ayrı olarak, durum değerlendirmesi, işletme analizi ve çevre taraması konularında çalışmaktır. Örneğin, Chase Manhattan, üst düzey banka yöneticilerinden, uluslararası politika ve ekonomi analizi uzmanlarından oluşan bu amaçlı bir grup kurmuştur.

2.5.1 Çevre Analizi

Krizi sezme yöntemlerinden biri çevre analizidir. Çevre analizinin ilk aşamasında dünyada işletmeyi yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmelerden yola çıkılır. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişi gözden geçirilerek bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılır. Bu anlamda Batı toplumlarının büyük ölçüde ABD'deki gelişmelerden etkilendikleri öne sürülmektedir. ABD ekonomisinde her on yılda en az bir durgunluk, otuz ya da altmış yıl arayla da büyük bunalım olmaktadır. Eğer üçüncü on yılda ekonomi bunalımdan kurtulabilmişse, altıncı on yılda birikim nedeniyle çok büyük bir felaket yaşanmaktadır. Örneğin, 1780'lerde bunalım olmuş, 1810'larda olmamıştır. Otuz yıl sonra 1840'larda ekonomi daha önce görülmemiş şiddette bir kriz geçirmiştir. 1870'lerde yine büyük bir bunalım yaşanmış ama 1910'larda böyle bir şey olmamıştır. Otuz yıl sonra tarihin en büyük ekonomik bunalımı meydana gelmiştir. (Aytürk ve Peker, 2000)

Çevre analizinin ikinci aşamasını ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturur. Genel anlamda ülkede toplam talebin düşmesinin durgunluk yarattığı bilinmektedir. Bu durgunluk bir süre devam eder ve finansal panikle birleşirse bankacılık sistemi çökebilir. Öte yandan spekülasyon çılgınlığı da bu boyuta eklendiğinde kriz noktasına gelinir. Bu aşamada hükümetin, uygun para ve maliye politikaları belirlemesi gerekir. Sistemde hata yapılırsa kriz kaçınılmaz duruma gelir. İşletmelerin bu gelişmeleri izleyerek krizin gelmekte olduğunu görmeleri ve önlem almaları önemlidir. (Dinçer, 2000)

2.5.2 Erken Uyarı Sistemi

Çevre analizinde dünyadaki ve ülkedeki gelişmeler genel anlamda değerlendirilmekle birlikte, erken uyarı sistemi sektör analizini esas alır. Bu sistem, kriz öncesi belirli sinyalleri sezinleme, algılama ve değerlendirme yapmak demektir. Bir başka deyişle, işletmenin bulunduğu sektör ve yan sanayide yaşanan değişimleri yakın takibe almak, çok etkili bir bilgi toplama kanalı oluşturarak denetimi sıklaştırmaktır. Erken uyarı sistemi genel anlamda alınır, işe yarayacak olan sözlü

ve yazılı her türlü verileri toplamayı esas alır. Bu arada sezgiler de önemlidir. Karşılaşılan farklı durumların nedenlerini bulmaya çalışarak uyarılara karşı duyarlı olmak gerekir. (Oflluolu ve Mısırlı, 2001)

Erken uyarı sistemi temelde bir finansal analiz tekniğidir. İşletmenin başarı analizinin içinde bulunduğu endüstri grubuna göre finansal rasyolar yardımıyla belirlenmesidir. Dört aşamadan oluşur: (Tack, 1988)

- İlk aşamada, aynı sektördeki işletmelerin yıl esasına göre analizi yapılır ve bu işletmeler analiz sonuçlarına göre başarılı ve başarısız olarak iki gruba ayrılır.
- İkinci aşamada, bu işletmelerin geriye doğru beş yıl için finansal rasyoları hesaplanır.
- Üçüncü aşamada, başarılı ve başarısız işletmelerin aralarındaki farklılığın hangi yıldan itibaren başladığı belirlenir.
- Son aşamada, farklılıkların nedenleri bulunarak işletmenin gelecekle ilgili alacağı önlemler kararlaştırılır.

Bir krizi yönetmenin en iyi yolu onu önlemektir. Her ne kadar bütün krizler önlenemese de birçoğu önlenebilir. Krizler uyarı sinyallerinin kurulmasıyla önlenebilir veya krizlerden kaçınılabilir. Uyarı sinyalleri bir krizin gelişme olasılığını gösteren bir durumdur. Etkin bir kriz yöneticisi bu sinyalleri, davranışa yönlendirir. Her şey planlandığı gibi giderse kriz yok edilir. Kriz yönetimi kriz uyarı sinyallerini izleme ve incelemeye göre dizayn edilen mekanizmaları içermelidir. Sinyal takip etmenin temel elemanı taramaktır; bilgiyi aktif olarak aşmaktır. Kriz yöneticileri, sinyalleri içeren bilgileri mutlaka taramalıdır. Birçok bilgi elden geçirilmelidir. Bunun için çevre ve firma içi olaylar taranmalıdır. Taramanın bir parçası da bilgi analizidir. Kriz yöneticileri sinyaller için topladıkları bilgileri değerlendirmelidir. En yüksek olasılıklı sinyaller izlenmelidir. Tarama radarın bir biçimidir, mümkün olduğunca çok sinyal tanımlar. İzleme ise yoğunlaşmış bir yol takibinin formudur ve krize dönüşme olasılığı en yüksek olan sinyalleri sıkı biçimde izler. Bu nedenle, sinyal takibi aşaması, sinyalleri içeren bilgiyi toplama ve analiz etme gücüne sahip olmalıdır. (Roux-Dufort ve Metaıs, 1999)

Sinyal takip etme aşaması üç parçalı bir süreçtir. İlk aşamada; taranması gereken bilginin kaynakları tanımlanmalıdır. Kriz yöneticileri, krizle bir şekilde ilgili olan kaynakları aramalıdır. Bilgi toplanmalıdır. Kaynaktan hangi bilgiyi toplayacağına karar vermelidir. Son olarak, bilginin kriz yaratma potansiyeli değerlendirilmelidir. Sinyalin gücü doğru belirlenmelidir. Tarama sürecinde hem organizasyon içi hem de dışı çalışılmalıdır. Öyleyse bir tarama sistemi oluşturmak için ne yapılması gerekir? Birinci adım mevcut tarama kaynaklarını gözden geçirmektir. Sorun yönetimi, risk yönetimi ve çıkar grupları ilişkisi kriz yönetimiyle ilgili bilginin taranmasına imkân tanır. Bu üç fonksiyonun incelenmesi krize dayalı bir mekanizma yaratılmasında gerekli olan materyallerdir. (Dinçer, 1998)

- Sorun Yönetimi: Sorun çözümü organizasyonu etkileyebilecek problemin bir türüdür. Sorun yönetimi sorunun olumsuz etkilerini azaltmaya çalışır. Sorun, firma içinde veya dışında olabilir. Bazı sorunlar krize dönüşebildiğinden, sorun yönetimi krize temel olabilecek konuların fark edilmelerini sağlar.
- Risk Değerlendirmesi Burada risk faktörleri tanımlanır. Krize neden olabilecek bir zayıflık tespit edilir. Temel risk faktörleri, çalışanlar, ürünler, üretim süreci, yerleşim, rekabet, yasalar ve müşterilerdir.
- Çıkar Gruplarıyla Olan İlişkiler: Çıkar gruplarıyla yapılan iletişim kriz anında faydalıdır. Fakat bu ilişkinin kapsamı nedir? Temel çıkar grupları organizasyona zararlı veya faydalı olacak gruplardır ve çalışanları, yatırımcıları, müşterileri, tedarikçileri ve hükümeti kapsar. İkincil grupta olan gruplar ise medya, eylemci gruplar ve rakiplerdir.

Bilgi toplamada, bilginin yine yukarıdaki üç olgu açısından değerlendirilmesi gerekir. Bilgi analizi süreci, bir uyarı sisteminin organizasyonu nasıl etkileyeceği ve etkileyip etkilemeyeceğinin anlaşılmasıdır. Bilginin; sorunlar, riskler ve çıkar grupları açısından incelenmesi gerekir. (Shrivastava, 1992)

- Sorun Değerlendirme: Burada iki temel unsur vardır: Krizin gerçekleşme olasılığı ve bıraktığı etki. Olasılık, bir sorunun büyüyerek hız kazanma

olasılığıdır. Bırakılan etki ise sorunun kârı ve faaliyetleri ne kadar güçlü etkileyeceğidir.

- Risk Değerlendirmesi: Burada da yine olasılık ve bırakılan etki incelenir. Olasılık, riskin bir olay durumuna dönüşme derecesini gösterir. Bırakılan etki ise olayın ne kadarlık bir boyutunun organizasyonu etkileyeceği ile ilgilidir.
- Çıkar Grupları Değerlendirmesi: Bu grupta üç unsur incelenir: güç, isteklilik ve yasallık. Güç, çıkar grubunun organizasyona bir şey yaptırma ve işletme faaliyetlerini durdurabilme becerisidir. Yasallıkta ise olayın yasal olarak ele alınıp alınmadığına bakılır. Yasal bir boyutun olup olmadığı incelenir. İsteklilik ise çıkar grubunun, şirketin sorunla yüzleşmesini sağlama arzusudur.

Öte yandan, alman önlemlere rağmen işletme krizle karşılaşmışsa, kriz anında uygulanacak yönetim yapısı daha farklı olacaktır.

2.6 Kriz Anında Öncelikli Yapılacak Faaliyetler

Kriz yönetimi, “kriz” olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır. Normal şartlardaki yönetim politikalarının kriz şartlarına cevap vermesi zordur. Kriz dönemindeki uygulamanın farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olurlar. Kriz anı yönetimi, hasarı sınırlamak veya azaltmak, krizin organizasyonun etkilenmeyen bölümlerine sıçramasını önlemektir. Öte yandan, kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması önemlidir. (Davies ve Walters, 1998)

Krizin yönetime etkileri, olumlu yönde olup, örgüte hız kazandırabileceği gibi, olumsuz yönde olup, işletmenin hayatına da son verebilir. Yönetici düzeyinde yapılan bir araştırmaya göre krizin olumlu etkileri şu şekilde belirlenmiştir: (Luecke, 2008)

- Yeni pazar arayışları yaratır.
- Yarım kalan projelerin devam etmesini sağlar.

- Kâra geçme düşüncesi ağırlık kazanır.
- Dış pazarlara açılma gereği doğar.
- Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkar.
- Dış çevreyle iletişim artar.
- Öz kaynaklar önemli duruma gelir.
- Diğer örgütlere göre işletmenin gücü ortaya çıkar.
- Kriz deneyimi kazanılır.
- Ekip çalışması güçlenir.
- Yöneticilerle çalışanlar arasında yakınlık sağlanır.
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ön plana çıkar.
- Kalitenin önemi anlaşılır.
- Çalışanlar işlerinin önemini anlar.
- Krizin olumsuz etkileri şunlardır:
- Geleneksel örgüt yapısına sahip kurumlar hızlı karar alıp krize çabuk cevap veremezler.
- Kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle sağlıklı olmaz.
- Yönetim merkezi duruma gelir ve yaratıcılık ölür.
- Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar.
- Kararların etkinliği bozulur.
- Yan sanayinin ilave yükleri artar.
- Finansal problemler olur. Kredi faizleri işletmeyi zorlar.
- İşten çıkarılma korkusuyla çalışanların motivasyonu kalmaz.
- Dakika maliyeti ve sabit giderler artar.
- Üretim planlaması yapılamaz, atıl kapasite artar.
- Üretim tekniklerindeki iyileştirme durur.
- Yönetimsel programlar aksar.
- Firma imajı zayıflar ve gelir düzeyinde kayıplar artar.
- Yatırımlar yarım kalır.

- Beceri gecikmesi olur ve kalite düşer.
- Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur

Kriz planı uygulamaya konduktan sonra, etkin bir kriz yönetimi için aşağıdaki sorular irdelenmelidir: (Kadıbeşegil, 2002)

- Gerçek sorun veya sorunların tam olarak tanımlanması
- Düşünce anlamında en kötü senaryo planının yapılması
- Bilgi akışının sağlanması

2.6.1 Sorunun Doğru Belirlenmesi

Kriz yönetiminde en sık rastlanılan hata yanlış soruna odaklanmaktır. Başarılı kriz yönetimi, bu sorunun şirketteki etkisine yönelmeli ve buna uygun prosedür ve politikalar saptanmalıdır. Doğru sorunu belirlerken şu somlara dikkat edilmelidir: (Coombs, 1998)

- Ne oldu ve ne zaman oldu?
- Sorun ne denli ciddi?
- Durum acil mi?
- Bu dummdan kaç kişi etkilendi?
- Sorunu çözmek için hangi bilgilere ihtiyacımız var?
- Somnu anlamak için neler yapılabilir?
- Durumu anlamak için kimlere ihtiyacımız var?
- Sorunun önemini belirlemek için kimler üzerinde incelemeler yapılmalıdır? (alıcılar, tüketiciler, hükümet vb.)

2.6.2 En Kötü Olaya Hazırlanma

Kriz ekibi her şeyden önce en kötü senaryoya hazır olmalıdır. Bütün ekip üyeleri en kötü olasılığın sonuçları hakkında bir taslağa sahip olmalıdır. Bu ön hazırlık benzer durumla karşılaşıldığında önemli bir destek sağlayacaktır. Ekip aynı zamanda en uygun kriz temsilcisini seçmelidir. (Ataman, 2001)

2.6.3 Bilgi Akışını Yönetme

Bilgi akışının yönetilmesi kriz yönetiminde anahtar önem taşımaktadır. Ekibin her üyesi özel bir rol üstlenmelidir. Kriz iletişimi boyunca yardımcı olacak iki yönetim aracı vardır: Sorun raporu ve kriz iletişimi stratejisi. (Kerchner ve Schuster, 1982)

2.6.4 Sorun Raporu Hazırlama

Sorun raporu, bir sorunun ve krizin kısa tanımını yapan firma içi bir belgedir.

Sorun raporu şunları içerir: (Fink, 1986)

- Olası sorunun kısa bir tanımı,
- Soran hakkında öğrenilecek bilgiler,
- Olası sorana veya mevcut krize neden olabilecek unsurlar,
- En kötü senaryo,
- Temel oyuncular,
- Sorandan etkilenebilecek gruplar,
- Destek verebilecekler,
- Sorunla bağlantılı diğer ilgili soranlar,
- İletişim faaliyetlerini içeren bir sonraki adımlar.

2.6.5 Kriz İletişim Stratejisine Hazırlanma

Soran rapora, bir iki gün içerisinde hazırlanmalıdır. Buna ilişkin stratejiler yazılı olarak belirlenmelidir. Yazılı bir strateji kriz yönetimi takımının anlamasını da kolaylaştırır. İşleyen bir iletişim stratejisi şu temel soruları yanıtlamalıdır: (Pearson ve Mitroft, 1993)

- Faaliyet gösterilen çevre neresi?
- Hangi pazar araştırması yapılmalı?
- Hedefler nelerdir?
- Hedef kişiler kimlerdir?
- Hedef kişilerin istekleri nelerdir?
- Neler söylenecek?

- Mesaj inandır mı?
- Mesaj nasıl dağıtılacak?
- Mesaj hangi kanallarla dağıtılacak?
- Hangi görevler ne zaman yapılacaktır?

Yazılı iletişim stratejisi hızlı hazırlanmalı ve şu başlıkları içermelidir: Sorun, Geçmiş, Amaç, Hedef Gruplar, Diğer Bağlantılı Gruplar, Belirlenen Strateji, Verilecek Temel Mesaj, Temel Mesajın/Konunun Durumu, Medya için Anahtar Taktikler, Paydaşlar ve Diğer gruplar, Bütçe ve Birincil İletişim. (Ahmet, 1984)

2.7 Krizin Boyutlarını Belirlemek

Acil bir durum ortaya çıktığı zaman yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Problem sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Ayrıca huzursuzluklara neden olabilir. Krizin boyutlarının belirlenmesi iki aşamadan oluşur. Krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hazırlamak. (Fink, 1986)

2.7.1 Krizin Etki Değerini Hesaplamak

Krizin etki değeri hesaplanırken olabilecek en kötü olay tasarlanır. Bu anlamda “010” arası değerler kullanılarak kriz etki değeri (Criss Impact Value=CIV) bulunur. “0” en yüksek değer kabul edilir. Bu değer hesaplanmasında beş soru sorulur: (Doğan, 1982)

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?
- Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizinize ilgilenme boyutu ne olacaktır?
- Kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama boyutu nedir?
- Kriz, kurumun kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratır? Yatırımlar, krediler, kâr marjı vb.

Bu beş soruya 010 arası değerler verilir; bu değerler toplanarak 5’e bölünür. Çıkan değer, krizin işletme üzerindeki etkisini gösterir. (Tutar, 2000)

2.7.2 Kriz Barometresi Hazırlamak

Kriz etki ölçeğine “0-10” arası değerlerden oluşan bir yatay doğru ilave edilerek kriz barometresi hazırlanır. Yatay doğru üzerinde çeşitli faktörlere göre

krizin gerekleŖme olasılığı iŖaretlenir. Kriz etki leği ve olasılık doğrusu üzerinde iŖaretlenen değerlerin keŖiŖtięi nokta krizin rengini (nemini ve yol açabileceği boyutları) gösterir. Kriz barometresi üzerinde, krizin boyutu belirlendikten sonra, müdahale maliyeti hesaplanır. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileŖimlerine göre tanımlanır. Bu tanıma göre krizi czmleme yönünde bir Ŗey yapılp yapılamayacağı belirlenir. Krizi czmlemenin ilk aŖaması tanımlamaktır. (Ankboğa, 2001)

2.8 Kriz Yönetim Planı OluŖturmak

Kriz yönetim planı hazırlanırken kullanılabilecek hazır bir reçete yoktur. Her kurumun örgüt kültürü farklıdır ve doğal olarak czm planı da farklı farklıdır. Öte yandan kriz yönetim planı krizi czmeye yarayabilecek bir araç olup kendiliğinden krizi czemez. Bu nedenle, kriz yönetim planına sahip olma rahatlığına kapılmamak gerekir. Çok iyi bir araç, usta ellerde tehditten fırsata dnŖ sağlayabilir. Amerika’da en büyük 500 kuruluŖun tepe yöneticileri arasında yapılan bir araŖtırmaya göre, yöneticilerin %89’u krizin ölüm ve vergi gibi olgu olduğunu kabul etmektedir. Ancak %50’si hazırlanmıŖ bir kriz planı bulunmadığını belirtmektedir. Kriz planı olan kuramların kriz sürecinin, kriz planı olmayanlardan daha kısa sürdüğü ortaya konmuŖtur. Kriz planı olmayanların kriz süresi, kriz planı olanlardakinden 22,5 kat daha uzundur. Kriz planı hazırlanırken Ŗu koŖulların analizi yapılmalıdır. (HaŖit, 1999)

- Krizler organizasyonun stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden, kriz yönetimi, stratejik yönetimin ngrleri ıŖıęında alıŖmalıdır.
- Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak, uygulayıcı durumunda olan kriz kontrol ekibi üzerinde ağırlık kazanır. Bu nedenle, ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu bir n koŖuldur.
- Krizin erken uyarılarına aldırmama eğilimi, “Kriz bize dokunmaz.” yaklaŖımı kötü bir son hazırlayacaktır.
- Krizde etkinliği sağlamanın önemli yollarından biri hızlı harekete geçebilmektir. Ancak bu durum, olayı tüm boyutlarıyla enine boyuna ele almadan karar verme telaŖına dŖmek anlamına gelmemelidir.

- Krizle karşılaşmak birleştirici olduğu gibi bölücü de olabilir.
- Genel kanı olarak, başarının krizi beslediği ileri sürülmektedir. Altın çağını yaşayan organizasyonların kriz çekimine girmesi uzun zaman alır. Hastalığın ilk safhaları hissedilmez. Dikkatli olunmalıdır.
- Krize karşı bilinçli bir hazırlık yapmak gerekir. Kriz patlak verdiği anda herkes tam olarak ne yapması gerektiğini ve sorumluluğunu bilmelidir.
- Kriz, örgütün tümünde ya da bir bölümünde yanan ateşe benzer. İlk tehdit atlatıldıktan sonra, yeniden yapılanma başlatılmalıdır.
- Kriz yönetim planı, iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur. Öncelikle krizi kontrol altına almak amacını taşır. Ayrıca krize karşı pozitif tutum yaratmak, örgütün performansını kamu oyunun beklentileri doğrultusunda gerçekleştirmek, kamuoyuna doğru bilgileri vererek işletme imajını güçlendirmek ve fırsatları değerlendirmek gibi fonksiyonları vardır. Krizde, zaman öncelikli faktördür. Bu nedenle, neler yapılacağını gösteren stratejilerin ortaya konacağı bir plana ihtiyaç vardır. Planlamanın avantajı, dikkatleri gerçek soruna yoğunlaştırır ve eylem için bir çatı oluşturur.

Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır: (Barton, 1993)

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunda, olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülmesi ve yazılı çalışma yapılmasıdır.
- Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi.
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması.
- Kriz ekibinin göreve başlaması.
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planı hazırlanması.
- Her şeyin test edilmesi: Kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi hazırlık çalışmasının en önemli kritik unsurudur. Çünkü herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur.

2.9 Kriz Anı Kadro Yapısı

Kriz anı kadro yapısının en önemli özelliği, kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. (Okumuş, 2001)

- Kriz yöneticisi: Krizden etkilenen bir örgütte iş birliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir. Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek esnek davranabilmesi gerekir. Mevcut yönetici, işsiz kalma stresiyle paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz, önemli boyuttaysa mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. Bir kriz yöneticisi veya danışmanı atamak daha uygundur.
- Karar analisti: Kriz yöneticisi karar analistinden yardım alabilir. Karar analisti, yönetim bilgi sistemleri vasıtasıyla, çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden gelen bilgileri, çeşitli karar programları kullanarak bilgisayarda değerlendirir. Yöneticiye karar almada yardımcı olacak verileri sunar. İyi bir dinleyici, bir ölçüde yönlendirici ve karışıklığı giderici olmalıdır. Kararı çok az bir hazırlıkla zamanından önce yapılandırabilmeli, önemli olanla olmayanı ayırt edebilmeli ve karara yönelik yapıcı iletişim yönündeki tartışmaları yönlendirilebilmelidir.
- Kadro değişimleri: Kriz anında kadro politikasında ilk akla gelen uygulama, kadro yapısını küçültme, diğer bir deyişle, çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. En tehlikeli durum işveren işten çıkarmayı düşünürken sendikaların genel grev kararı almalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar açısından en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez. Bu nedenle, Volkswagen’de işten çıkarma yerine çalışma günlerini azaltmak ve buna paralel olarak ücretlerde indirim gitmek yolu uygulanmıştır. General Motors

ise kriz olan ülkeden, olmayan ülkeye elemanlarının bir kısmını kaydırma kararı almıştır.

Kriz dönemlerinde kuramların yaptığı en önemli hata, insanları göz ardı ederek, sistem ve şirket üzerine yoğunlaşmaktır. Oysaki çalışanların önemsenmesi ve sadakatlerinin sağlanması, en az sistem kadar önemlidir. İşten çıkarmalar görünüşte en kolay, ancak en zarar verici yoldur. Bu nedenle, kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek, düşünülen en son çözüm şekli olmalıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda, bu becerilere sahip olan çalışanların işlerini korudukları ancak olumsuz tutum sergileyen ve işletmeye düşük değer katan çalışanların işlerini kaybettikleri görülmektedir. (Kuşçu, 1997)

- Yaş ile tecrübe arasında doğru ilişki kurulması: Verilerin eksik olduğu durumlarda, belirleyici kriterlerden biri de tecrübedir. Çoğu kez tecrübe çalışanın yaşıyla paralel olarak kabul edilir. “Daha ileri yaş daha çok tecrübe” diye nitelendirilir. Oysa yaş ya da o işte geçirilen sürenin uzunluğu yetkinliğin ya da katma değer in işareti olmayabilir.
- Ücret miktarı: Kimin işten çıkartılacağı kararında yanılığa neden olan bir diğer faktör de ücrettir. Üst sıralarda yer alan çalışanın işten çıkarmanın bütçeye daha fazla katkı sağlayacağı düşüncesi yaygındır. Oysa kişinin katma değerine bakılmadan, yüksek ücretten yapılacak tasarrufun bedeli, şirketin performansı açısından çok yüksek olabilir.
- Eşit yükümlülük: Yöneticiler, kriz dönemlerinde kısıntıları çoğunlukla tüm bölümlere eşit dağıtırlar. Şirketin her bölümünün kârlılığa katkısının eşit olmadığı gerçeği göz ardı edilir.

Doğru zamanı belirleme: Kurumlar, çoğunlukla finansal göstergeler son noktaya geldiğinde harekete geçerler. Küçülme kararı çarşamba günü gündeme gelir, işten çıkarılacakların listesi bir sonraki güne hazırlanır ve cuma günü belirlenen çalışanlara işten çıkarıldıkları söylenir. Yönetim, kısa bir bilgilendirmenin ardından, pazartesi günü her şeyin eskisi gibi devam edeceğini düşünür. Ancak ardından yaşanan geride kalan sendromu bunun aksini göstermektedir. İşten çıkarma

görüşmelerinde yetkililerin üzerine düşen en önemli sorumluluk, iş adaletinin korunması, başka deyişle, işin sürdürülmesini sağlayan insani ve ahlaki koşulların devam ettirilmesidir. Bu nedenle, iki temel konu önem kazanır: (Nystrom ve Starbuck, 1984)

1. Şirketin ayakta kalmasını sağlamak
2. Kişisel ve duygusal nedenler yerine, gerçek nedenlere odaklanmak

İnsan kaynakları, kriz dönemi boyunca, şirket tercihlerinin sonuçlarını anlatmak ve farkındalık yaratmak zorundadır. Bu da insan kaynaklarının, yönetimin stratejik ortağı olduğunun kabulüyle gerçekleşir. (Sanrı, 1996)

2.10 Kriz Koşullarında Yürütmeyi Sağlamak

Kriz ortamında yürütmeyi sağlarken merkezi karar almaya geçmek, acil durumlarda hiyerarşiyi bırakarak hızlı hareket etmek, kriz koşullarına uygun yürütme biçimine önem vermek, insanları yönetmede kişilik farklılıklarına dikkat etmek ve kriz sürecinde yaşananları kaydetmek önemli bulunan uygulama faktörleridir. (Eren, 1990)

- Merkezi karar alma: Kriz döneminde yürütmeyi kolaylaştırmak ve karar mekanizmasının hızlı işlemlerini sağlamak için kurumun merkezi bir yapılanmaya gitmesi uygun olur. Bunun anlamı, yetki devrinin azaltılarak üst yönetimde yetkilerin yoğunlaşmasıdır. Olayların akışım denetim altına alıp sınırlandırmak gerekir. Krizlerin en önde gelen ve karmaşık yönlerinden biri, dallanıp budaklanmaları ve çoğunlukla işin tam bir çıkmaza sürüklenmesidir. Bu dönemde astlar, işin başında ne yaptığını bilen, yetenekli ve güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar.
- Basamak atlamak: Kriz döneminde emir-komuta açısından hiyerarşik düzene göre hareket etmek zaman kaybı olabilir. Acil durumlarda basamak atlayarak doğrudan ilgili kişiyle görüşülebilir. Yürütme aşamasında kriz döneminin özelliği gereği, katı, esnek olmayan planlara hapsolünmemalıdır. Plan bir rehberdir. Uygulamada şartların gerektirdiği gibi davranmak doğrudur. Kriz akışkan bir süreç olup aynı şekilde akışkan bir uygulama gerektirir.

- Yürütmede önemli uygulamalar: Kriz döneminde yürütmenin başarılı olmasında aşağıdaki faktörlerin yerine getirilmesi önemlidir:
 1. Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak başarının ön koşuludur. Bu amaçla kişileri suçlayan bir politika izlenmemelidir.
 2. Stres altında karar almaya hazırlıklı olmak gerekir.
 3. Umulmayanı umarak, planın yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağını düşünerek hareket edilmelidir.
 4. Medyayla ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.
 5. İşletme merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.
 6. Kriz durumunda işletmeyi terk etmek isteyen kişilerle uğraşmamalıdır. Gitmelerine izin vermek uygundur.
- Kıyaslama: Yürütmede dikkate alınacak bir başka nokta, bir işletmenin yaşamakta olduğu bir krizin, kıyaslama yapılarak diğer işletmeler için de söz konusu olabileceğidir: Onların bu dönemde ne tür hatalar yaptıklarını görerek değerlendirmek, aynı hataları yapmamak ya da hatalarını fırsata dönüştürmek mümkündür.
- Kayıt: Kriz dönemindeki yürütme sürecinin, alınan kararların, düşüncelerin, duyguların, kriz ekibi toplantılarının, raporların video kasedine kaydedilmesinde yarar vardır. Bu uygulama, krizin ilerleyen aşamaları ile bir başka kriz döneminde, geçmişte yapılanları tekrar inceleme ve dolayısıyla da kriz sürecini kısaltma yönünde yardımcı olacaktır. Uygulamada nelerin aksadığı (kimin, ne zaman, neyi aksattığı vb.) yönünde değerlemeler yapıp planın ne denli yürüyüp yürümediği öğrenilmelidir. Plan öğelerinde bir başarısızlık varsa, kontrol altına alınabilir mi? Mesajların iletilmesi açısından mı sorun vardır? Mesajı yeniden oluşturmak ya da yeniden yöneltme, yemden düşünme vb. gerekebilir. Kriz değerlendirme çalışmaları futbol maçlarında iki maç arası çalışmalara benzer. Maçtan evvel, önceki maçta ne tür hatalar yapıldığı kasetlerden tekrar izlenmektedir. Kriz döneminde de benzer çalışmalar yapılabilir.

- Kişilik farklılığı: Kriz döneminde yürütme açısından önemli bir başka konu, örgüt üyelerindeki kişilik farklılığıdır. Bazı kişiler, kriz dönemlerinde yönetime destek olabilir ve yönetimde yardımcı rol oynayabilir. Bazı kişiler de kriz şartlarını fırsat bilerek yönetimi engelleyebilir ve kendilerini ön plana çıkararak "yıldız" olmaya çalışabilir. Dikkatli bir yönetici herkese eşit davranmak yerine, kişiliklerine uygun farklı davranışlar geliştirerek yürütmeyi kolaylaştırır. Bu anlamda, yöneticinin karşılaşılabileceği beş kişilik modeli söz konusudur ve yöneticinin bu modeller doğrultusunda davranmasında yarar vardır.
- Fırsatçı kişilik: Bu tür kişiler işlerinde zeki ve beceriklidir. Kendi çıkarlarını kollarlar. Kriz dönemini kendileri lehine kullanmak isterler ve yönetimi gözden düşürmeye çalışırlar. Uzun dönemli olarak örgüt için tehlikeli kişilerdir. Kriz döneminde bu tür kişilerin oyunlarını görmemeye çalışıp, enerjilerini sorun çözmeye yönelterek, yorulmalarını sağlamak gerekir.
- Duyarlı kişilik: Bu tür insanların kişiliği alıngandır. Olaylardan sürekli kendilerini sorumlu hissederek savunmaya geçerler. Kriz anında panik olurlar. Krizin gelişiminde suçlu olmadıklarına onları inandırarak moral vermek gerekir.
- Savaşçı kişilik: Bu tür insanlar sürekli saldırma içgüdüsüne sahiptir. İş arkadaşlarına, elemanlarına ve yöneticilerine karşı rahatlıkla saldırırlar. Ekip çalışmasını bozucu bir yapıları vardır. Hata olduğunda diğer kişileri suçlarlar. Tartışma özelliklerinden rahatsız olmayacak kişilerle birlikte çalışmaları uygundur. Kriz döneminde tartışmaya yöneldiklerinde, başka zaman konunun görüşüleceği belirtilerek zaman kazanmaya çalışmak gerekir.
- Gizli kişilik: Kriz döneminde, iletişim kanallarını gizlilik amacıyla kullanırlar. Yöneticileri bilgilendirmekten çok, bilgileri gizleyerek sadece kendileri etkin olmaya çalışır. Bilgi paylaşımının iş birliğinin bir parçası olduğu onlara hatırlatılmalıdır. Ayrıca, kilit noktaları yöneticinin bildiği ve ancak bilgilerin

birleşmesi durumunda anlam taşıyacağı anlatılmalı ve bu kişilerin iş birliğine katılımı sağlanmalıdır.

- Zayıf kişilik: Sorunlu, güvensiz ve işi hakkında endişeli bir yapısı vardır. Kriz konularının içinden çıkamayacağını düşünerek kaçışa yönelir. Bu tür kişilere önemli bir görev verilmeli ve bu görev için bitirme tarihi mutlaka belirlenmelidir.

2.11 Kriz İletişim Politikası Oluşturmak

Kriz yönetiminin iletişimde yedi temel boyutu vardır: (Dinçer, 2000)

- Faaliyetler
- Krizden etkilenenler (kurbanlar)
- Güven
- Davranış
- Profesyonel beklentiler
- Etik
- Öğrenilen dersler

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu nedenle, kriz fark edildiği anda, krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Kriz dönemi iletişim politikasının krizin dağılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır: Birincisi, krizle ilgili olabilecek grupları (ortaklar, tüketiciler, medya, devlet gibi) yatıştırmak, İkincisi ise çalışanları bilgilendirmektir. Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkilerden yardım alınmalıdır. (Lee, 1995)

2.11.1 Kriz Odası Ve Acil Bilgi Merkezi Kurmak

Kriz anında en önemli uygulama, kriz odası oluşturup bu odanın bir kısmını acil bilgi merkezi olarak düzenlemektir. (Polat, 1997)

- Kriz odası: Dış politikadaki gelişmelerde kullanılan “War Room” veya “Situation Room” modelinin işletmelerde uygulanmasıdır. Kriz odası, işletmenin tüm enerji ve kaynaklarının karşılaşılan problemleri çözme ve karar

verme amacıyla bir araya getirilmesini sembolize eder. Kriz odası bilgisayar sistemi, bilgisayara yüklenmiş karar analiz programları, tepegöz, video, slayt, tahta, yazım için gerekli araçlar ve uygun bir oturma düzeni ile birlikte sürekli hazır olmalıdır. Kriz durumunda, konu ile ilgili kriz ekibi bu odada toplanır. Krizle ilgili tüm bilgiler buraya akar, bu bilgiler hemen değerlendirilir, gerekli kararlar verilerek stratejiler geliştirilir. Yönetim kurulu bilgilendirilir ve uygulamaya dönüştürmek için gerekli emirler verilir. Kriz odası yöntemi, tüm bilgilerin aynı merkezde toplanmasını, anında değerlendirilmesini ve en yetkili kişi ile birlikte hemen karar verilerek uygulamaya geçilmesini sağlar. Bu yöntemin yürütmeyi hızlandırma özelliği vardır.

- Acil bilgi merkezi: Kriz odasının sağ alt köşesinde bölme ile ayrılmış bir acil bilgi merkezi yer alır. Acil bilgi merkezi, kriz döneminde bilgilerin toplandığı ve krizle ilgili olan çeşitli gruplarla (çalışanlar, medya, tüketiciler, devlet vb.) iletişim kurulduğu bir iletişim merkezidir. Krizin, işletmenin kontrolü altında gelişmesine yardımcı olur. İşletme dışından gelen bilgiler değerlendirilerek, kriz odasının sözcüsüne veya halkla ilişkiler temsilcisine iletilir. Kriz odasından gelen bilgiler de aynı kişiyle, bilgi merkezine gönderilir. Bilgi merkezinden medyaya, tüketicilere ve devlete, kontrollü bir şekilde gerekli olan yazılı ve sözlü açıklamalar yapılır. Kriz ekibi doğrudan bilgi alışverişiyle zaman kaybetmez.

2.11.2Kriz İletişim Planı Hazırlamak

Kriz sürecinde bir iletişim planı doğrultusunda hareket etmek, kriz nedeniyle işletmeye olan güvenin yıkılmasını engeller. Bu güvenin korunması için acil ve hızlı önlemler alınması gerekir. İlk aşamada krizin neden olduğu yangın söndürülmeye çalışırken şu temel politikaları izleyecek bir iletişim planının acilen uygulamaya konmasında yarar vardır: (Akyüz, 1989)

- Acil hasar analizi: Yönetim kurulu ile halkla ilişkiler, hukuk, finans ve ilgili diğer operasyonel bölümlerin üst düzey yöneticileri arasında acil olarak iletişim kurularak hasar durumu belirlenir.

- Durum senaryoları geliştirme: Herhangi bir kriz ikliminde bazı şeyleri görmezden gelmek yerine, bütün boyutlarıyla olasılıkları dikkate alarak tartışmaktır. En iyi ve en kötü durumlara göre analiz yapmaktır.
- Ticari durum işleri: Krize yönelik söylentiler başlar başlamaz, hasar analizi komitesi bir güvenlik politikası olarak ortaklarla ilişki kurup desteğin devamını sağlamalıdır.
- Basına bilgi vermek: Basın mülakatı, basın konferansı veya detaylı bir basın bülteni hazırlanmalıdır. Krizin özelliğine göre bunlardan biri seçilerek, iletişim planı basma duyurulmalıdır.
- Çalışanları bilgilendirmek: İşletmenin tüm ana görevlilerinin krize yönelik mesajları zamanında almaları sağlanmalıdır. Bir basın görevlisi, üst yönetime ulaşamayabilir ve bölge müdürünün bilgisine başvurabilir. Bölge müdürü bilgilendirilmiş olmalıdır ki sağlıklı bilgi aktarabilsin.
- Bilgi akış kanalını belirlemek: Tüm medya mensupları, eğilim olarak doğrudan üst yönetime ulaşmak isterler. Bu eğilimi cevaplamak gerekir. Ancak üst yönetimin çeşitli sorulara telefonla bilgi vermesi, kısıtlı ve yanlış olabilir. Acil bilgi merkezi kurulmuşsa, bu kanaldan doğru bilgileri vermek daha sağlıklıdır. Bu merkez yoksa halkla ilişkiler görevlisi ya da kriz ekibi sözcüsü medyayla ilişkileri yürütmelidir.

2.11.3 Halkla İlişkilerden Yardım Almak

Kriz döneminde halkla ilişkiler açısından önemli bulunan faaliyetler şunlardır: medyayla ilişkileri sürekli kılmak, iş birliği ve katılım sağlamak, bilgi aktarmak, pozitif yorumlar yapmak, uygun iletişim araçları kullanmak, medyayla ilişkilerde kurallara dikkat etmek. (Richardson, 1994)

- Medyayla ilişkileri sürekli kılmak: Kriz yönünden halkla ilişkiler çalışmalarına başlamak için en uygun zaman, krizin olmadığı ve iyi niyet geliştirme olasılığı bulunduğu zamandır. Kârlar yükselirken, büyüme iyi giderken, gelecek parlak görünürken, ortaklarla ilişkiler sağlam durumdayken “En iyi savunma iyi bir saldırıdır.” ilkesiyle güven kazanmak gerekir. Bu amaçla, medyayla ilişkiler

sürekli olmalı, firma güvenilirliği yüksek tutulmalı, işletme yönetimine medyanın ulaşması mümkün olmalıdır. Halkla ilişkiler yönünden basın brifingleri, mülakatlar, fabrika gezileri vb. düzenlenerek kamuoyuyla bütünleşme sağlanmalıdır.

- İş birliği ve katılım sağlamak: İşletme bazında yaşanan krizlerde önemli konulardan biri kamuoyunun destek ve katkısını sağlamaktır. Beyaz yakalı olarak adlandırılan işveren ve yönetici kesimiyle, mavi yakalı olarak bilinen işçi kesimi arasında uzlaşmanın ötesinde krizden çıkış yollarım, iş birliği ve güç birliği kurarak sağlamayı başarmış işletmeler, çalışanlardan ve halktan büyük destek görürler. Bu iş birliğinin güzel bir örneği Amerika’da Chryssler otomobil firmasında yaşanmıştır. Ford fabrikasında Chryssler firmasına genel müdür olarak atanan Lee Lacocca hemen bir halkla ilişkiler kampanyası oluşturmuş ve sendikayla anlaşarak ücretleri sınırlamış, bu arada kendisi ücret almayarak örnek bir davranış sergilemiştir. Televizyonda geniş bir reklam kampanyası da başlatarak Amerikan toplumuna bizzat kendisi seslenerek onlardan özveride bulunmalarını istemiş ve hatta milliyetçilik duygularını kullanmıştır. İşletme içi ve dışı olumlu kamuoyu desteğini sağlayan işletme, mavi ve beyaz yakalıların iş birliğiyle kriz yönetimi uygulayarak iflastan kurtulduğu gibi 1984’te tarihin en büyük kârını elde etmiştir. Benzer „bir uygulama 1993 ’te İtalya’da RAI’de yaşanmıştır. Krize giren işletmenin genel müdürü Gianni Locatelli yönetim kurulundan ücretinin azaltılmasını isteyerek ilk özveride kendisi bulunmuş ve daha sonra işçi işveren arasında kurulan iş birliği sonucu krizden başarılı bir şekilde çıkmıştır.
- Bilgi aktarmak: Halkla ilişkiler tekniğinin kriz döneminde katkısını sağlamanın bir diğer yolu da başta çalışanlar olmak üzere, ortaklara, tüketicilere, sendikalara, satıcılara, bayilere ve tüm kamuoyuna basın yayın organları aracılığıyla, krizin işletme üzerindeki etkileri, sonuçlan ile alınması düşünülen önlemler konularında doyurucu, doğru ve net bilgilerin verilmesidir. İşletme tarafından resmî bilgiler verilmediği takdirde, başka kaynaklardan

doğruluğu belli olmayan bilgilerin alınma olasılığı çok güçlüdür. Böyle dönemlerde abartılı haberlerin, dedikodu ve sosyete kanallarıyla yayılma olasılığını göz önüne alarak sözel ve yazılı iletişim araçlarıyla duyarlı ve ilgili kişilere doğru bilgileri aktarmak gerekir.

- Pozitif yorumlar yapmak: Kriz döneminde karşılaşılabilecek yaklaşımlardan biri, medyanın işletmenin yaptığı pozitif olayları dikkate almadan, negatif olayları haber olarak ele almasıdır. Örneğin, 1000 işgörenden 200'ü işten çıkarılırsa, medya işten atılan 200 kişiyle ilgilenir. Diğer 800 kişiyi işsiz bırakmamak için 200 kişinin çıkarıldığını ve bu anlamda 200 kişiyi de işsiz bırakmamak için çaba gösterildiğini belirtmeyebilir. Bu durumda halkla ilişkiler devreye girerek negatif durumu pozitive, hiç değilse nötr pozisyona getirmelidir.
- Uygun iletişim araçları kullanmak: Halkla ilişkiler görevlisi medyayla ilişkiler ve krizin türüne bağlı olarak ne zaman, hangi iletişim aracını ne şekilde kullanabileceği konularında bilgili ve hazırlıklı olmalıdır. Kriz dönemlerinde, işgören, müşteri, yatırımcı, devlet, toplum liderleri, güvenlik kuruluşları, avukatlar ve krizden etkilenenlerin aileleri gibi özel iletişim kurulması gereken farklı gruplar vardır. Halkla ilişkiler görevlisi bu gruplardan her birine değişik yöntemlerle ulaşmayı başarabilmelidir.
- Medyayla ilişkilerde kurallara uygun hareket etmek: Kriz döneminde medyayla ilişkilerde hata yapmamak için aşağıdaki kurallara dikkat edilmesi önerilir:
- Dürüstlük en önemli konudur. Dürüstlükten uzaklaşmak krizin artmasına neden olur.
- “Yorum yok.” sözcüğünden sakınılmalıdır. Onun yerine bir şeyler söylemeye çalışmak doğrudur. Tam olarak bilgi veremezseniz bile, medyayla birlikte olduğunuz imajı yaratılmalıdır.
- “Kayıt dışı yayımlanmamak üzere” ifadesi kullanılmamalıdır. Kriz esnasında söylenilen her şeyin kaydedileceği unutulmamalıdır.

- Görüşme yapılacak kişi hakkında bilgi ve izlenim sahibi olmadan görüşme başlatılmamalıdır.
- “Evet ve hayır” şeklinde yanıtlardan kaçınılmalıdır.
- Konuşurken agresif olmaktan kaçınılmalı, soğukkanlılığı kaybetmeden görüşülmelidir.
- Açıklanan bilginin yorumlanmasına, konuşmanın kesilmesine ve muhabirin “şunu söylüyorum” gibi kendi düşüncesini sizin ağzınızdan söylemesine izin verilmemelidir.
- Yanlış anlamayı önlemek için, medyaya kısa yazılı metinlerle bilgi verilmelidir. Metin yazma, düşünceleri topladığı gibi, kayıt yönünde de belge niteliği taşır. Medyaya verilecek metinde krize neden olan faktörler, krizin ilk olarak nerede, ne zaman görüldüğü ve ne tür hasarlara neden olduğu gibi tüm detaylar yer almalıdır. Ayrıntılara girmeden olayın özü aktarılmalıdır. Ayrıca bu metnin kopyalan çeşitli yerlere iletilmelidir.
- Sürprize hazırlıklı olunmalıdır. Aniden kayda alınmak mümkündür.

Böyle bir durumda görüşmeci kendisini tek sorunlu gibi görmemelidir. Planlananın dışına çıkmamak doğrudur. Söyleneceklerden emin olmadıkça, tahmin üzerine konuşulmamalıdır. Doğru bilgiye en kısa zamanda ulaşılarak açıklama yapılacağı belirtilmelidir. (Shrivastava, 1992)

2.12 Kriz Şartlarında Karar Almak

Kriz şartlarında yetkilerin üst yönetimde yoğunlaşması önerilmekle birlikte, burada amaç tek adam modeli uygulamak değildir. Tersine karar almada ekip çalışmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulur. Kriz döneminde yalnız hareket eden bir uzman, aciz ve yalnız bir peygambere benzetilmektedir. Yanılabilmek ve tehlikeli kararlar alabilme olasılığı yüksektir. Ayrıca tek kişinin karar alması yaratıcılık yönünden de yeterli olmaz. Kriz odası uygulamasının bir amacı da karar almada ekip çalışmasından yararlanmaktır. Kriz döneminde temel stratejileri belirlerken ekip çalışmasından yararlanmaya ağırlık veren çeşitli karar alma

teknikleri kullanılabilir. Öte yandan, kriz döneminde karar almanın önemli bir özelliği stresten etkilenmektir. (Koçel, 1993)

2.12.1 Stres Altında Karar Almak

Karar vericinin stres içinde bulunması, kararları etkileyerek performansın düşmesine neden olabilir. Krizi yönetmenin kararları yönetmek olduğu hatırlanmalıdır. Krize tehlike gözüyle bakıldığında, psikolojik güvenliğe, işletme içi konuma, statüye, bireyselliğe veya varoluşa yönelik bir tehdit olarak algılanır ve stres kaynağı olur. Ancak kriz içinde fırsatların da bulunduğu hatırlanırsa stres azalabilir. Özel veya örgütsel amaçlara ulaşmak, takdir toplamak vb. için fırsat yaratılmıştır. Stres altında karar almada optimal noktanın belirlenmesi, endişe ve performans düzeyi arasındaki ilişkiye bağlıdır. Stresin çok yüksek olması paniğe neden olabilir; çok düşük olması ise soruna gereken dikkatin verilmediğini gösterebilir. Bu nedenle, karar verme aşamasında aşırı stresin yanı sıra tamamen stresten uzak olmak da istenmeyen bir durumdur. En yüksek başarı, stres düzeyinin gittikçe arttığı noktada yakalanır. (Dinçer, 1998)

Stres altında karar almada izlenebilecek beş yol vardır: (Bumeh, 1998)

- İhtiyat stratejisi: Karar alıcı, objektif olarak bilgiyi toplar; değerlendirir. Olasılıkları araştırır ve en iyi sonuca ulaşma yönünde karar alır.
- Sabit strateji: Bu stratejiyi kullanan kişi, tüm bilgileri önemsemeden karar alır ve yalnızca kendi yaptıklarına devam eder.
- Mücadelesiz değişim stratejisi: Karar alıcının yalnızca son duyduğu tavsiyeye göre hareket etmesidir.
- Savunmacı kaçınma stratejisi: Bu yöntemde karar alıcı, karardan kaçınarak ağırdan alır ve karar alıyor gibi görünür.
- Aşırı ihtiyat stratejisi: Karar alıcı aşırı ihtiyatlı davranarak en büyük hataları yapar. Bir alternatiften hemen diğerine geçer, stresi çok fazladır. Karar alırken, yangın, sel, kasırga gibi durumlardaki panik hâlini yaşar.

Kriz şartlarında stres altında karar almada ihtiyat stratejisi doğru, diğer dört strateji yanlış olarak kabul edilmektedir. Kriz şartlarında karar alırken stres nedeniyle yanlış stratejilere yönelmemek için şunlar yapılabilir: (MMO Eğitim Birimleri, 2010)

- Kriz yönetim planı hazırlamak, ortamın baskısını önemli ölçüde azaltır.
- Mümkünse boşlukta kalan kararlar alınmamalıdır. Krizde kendini izole eden kişi, gerçeklerden uzaklaşarak aşırı ihtiyat durumuna girer. Bu nedenle kritik kararların ekip olarak alınması uygundur.
- Karar almada, özenli olarak tüm bilgiler araştırılmalı, objektif bir şekilde, abartma olmadan kullanılmalı ve tüm alternatifler değerlendirilerek karar alınmalıdır.

2.12.2Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri

Kriz şartlarında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili belirsizliğin söz konusu olması, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almaya ayrılacak zamanın kısa olmasıdır. Söz konusu faktörler doğrultusunda yönetici, karar analizine göre uygun olabilecek bireysel veya ekip çalışması şeklinde çeşitli modeller oluşturarak karara ulaşabilir. Karar analizi, beklenen fayda teorisine dayalı olarak, krizle ilgili çeşitli değerlerin (çeşitli stratejilerin, bu stratejilere ulaşmak için kullanılabilecek araçların ve bunların sonuçlarının) sayılarla ifade edilmesine katkı sağlar. Bu analizden yararlanılarak çevre faktörleri, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, insan kaynakları analiz edilerek, fırsat ve riskler değerlendirilerek işletme stratejileri geliştirilir. Bu çalışmalar, kriz öncesi dönemde krize karşı stratejik planlama yapılması amacıyla kullanılabileceği gibi, kriz anında kriz yönetim planında adı geçen stratejilerin geliştirilmesi amacıyla da kullanılabilir. Öte yandan, son yıllarda karar analizi yöntemleriyle çalışmanın, işletmenin yaratıcılığını körelteceği, değişimlere uyum sağlamada yetersiz kalacağı ve sürecin uzun olması nedeniyle bıkırtıcı olacağı öne sürülmektedir. (Tüz, 1996)

Bu teknikler yerine, farklı bir yaklaşım olarak sezgiler temelinde kurulmuş olan stratejik düşünme yönteminin de kullanılabileceği önerilmektedir. Kriz şartlarında karar almanın en kolay yolu problemleri erteleyerek bir başka zaman

dilimine taşımaktır. Günlük yaşamak olarak bilinen bu yöntemde olayların gelişimi olağan dalgalanmalara bırakılmaktadır. Kriz bir başka zaman dilimine taşındığı için, giderek karar almanın zorunlu olduğu noktada problemler aşırı düzeye gelmekte veya işletmenin hayatı son bulmaktadır. Sonuç olarak yönetici, krizi ya başka zaman dilimine taşımaya çalışarak kararı erteleyecek ya da sezgilere göre veya karar analizinden yararlanarak hemen karar alacaktır. Karar almada bireysel davranacak veya ekip çalışmasından yararlanacaktır. Kriz şartlarında kararın bireysel alınması klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde kriz ekibiyle karar alma önerilmektedir. Yönetici, kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihinine bağlı olarak şu karar alma yöntemlerini kullanabilir: stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, DELPHI yöntemi ve karar konferansı yöntemi. (Ataman, 1992)

1. Stratejik Düşünme Yöntemi

Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almadır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri pazar araştırmacılığının sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci aşamada bu vizyon çerçevesinde işletmenin kriz şartlarındaki temel stratejisi soyut olarak belirlenir. Son olarak bu strateji basamaklar hâlinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür. Stratejik düşünme, bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör rolü görürler. Kriz şartlarında karar almada stratejik düşünme yönteminin kullanılması, karar analizi yöntemlerine göre daha az zaman alıcıdır, daha esnektir, yaratıcıdır ve kolay uygulanabilir.

2. Beyin Fırtınası Yöntemi

Yeni mamül geliştirmeden, kalite kontrol çemberlerine kadar pek çok alanda kullanım imkânı olan beyin fırtınası yönteminin kriz şartlarında karar almada kullanılabileceği önerilmektedir. Beyin fırtınası, bir soruna beyinde hızlı çözümler üreterek çeşitli fikirler oluşturmaya dayalı, yaratıcı bir yöntemdir. Kriz şartlarında karar almada bu yöntem, yönetici bazında bireysel olarak veya grup olarak uygulanabilir. Bireysel uygulamada yönetici kendi kendine olası tüm alternatifleri

düşünsel olarak araştırarak karar alır. Grup uygulamasına 612 kadar, konunun uzmanı olmayan, düşünceleri biçimlenmemiş kişiler alınır. Grup lideri kriz konusunu üyelere açıklar ve hızlı bir şekilde düşünce üretmelerini söyler, bu arada beyin fırtınasının ilkelerini hatırlatır. İlk turda herkes bir fikir ortaya koyar ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin toparlanması için zaman tanınır. İkinci turda düşünceler biraz daha şekillenir. Kimse bir şey söylemezse geçilir. Düşünce yaratma yönünden yavaşlama görüldüğünde söylenenlerin değerlendirilmesine geçilir. En uzun süre 3035 dakikadır. Kriz ortamında karar almada hızlı, kolay ve yaratıcı bir yöntemdir. Yöntemin uygulanmasında aşağıdaki ilkelere dikkat edilmesi gerekir:

- Açıklanan fikirler ne hareketle ne de sözlü olarak asla tenkit edilmemelidir.
- Hiçbir fikir başlangıçta tartışılmamalıdır. Bu ilke fikirlerin, değerlendirme ve yargıda bulunmadan toplanmasını kolaylaştırır.
- Açıklanan fikirden tereddüt edilmemelidir. Grup üyesi tarafından tuhaf bir fikir ortaya atılsa da hiçbir kısırtma olmamalıdır.
- Herkes birbirini dikkatle dinlemelidir. Bir fikrin başkalarının söylediğinden hareketle oluşturulması mümkündür.
- Bir fikir bazen açıklama gerektirebilir. Her açıklama, çemberin bir veya iki üyesinin oluşturduğu grubun egemenliğine bırakılmamalıdır.
- Olumsuz hareket ve tutumlarda bulunmamak ve çatışmaya meydan vermemek gerekir.
- Her düşünce ne olursa olsun tahtaya yazılmalıdır.
- Herkes bir kere konuşmaya mecburdur.
- Fikirler tahtaya isim belirtmeden yazılmalıdır.

3. DELPHI Yöntemi

DELPHI yöntemi klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşın geliştirilmiştir. Klasik toplantı yönteminin kriz şartlarında kullanılması, karar gücünün yavaş işlemesi, kriz ekibinde bulunan kişilerin yüz yüze görüşme nedeniyle birbirlerinin kararını etkileyebilecekleri ve dominant bir kişinin psikolojik olarak baskı hissi uyandırabileceği gibi nedenlerle eleştirilmektedir.

DELPHI yöntemi, toplantı yöntemine göre kriz şartlarında hızlı, etkin ve objektif kararlara daha az çabayla ulaşmayı sağlamaktadır. Bu yöntemi uygulamak için kriz ekibine uzman kişilerin alınmış olması gerekir. Yöntem, yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa yönelik cevaplar yazılı anket şeklinde alınır. Ekip lideri koordinatör rolünde cevapları derler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olmak üzere üç gruba ayırır. Orta grup genellikle %80, düşük ve yüksek gruplar ise %10'ar civarındadır, %20'lik ekstrem (negatif) fikirlerin ilgili kişilere nedeni sorularak mantıklı açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılamazsa ekstrem yaklaşımlar elenir. Cevaplamanın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar ekstrem cevaplar elenir. Bu işlemler sonsuz kez tekrarlanabilir. Ancak genellikle altıncı oturumda sonuca ulaşılır. Bu yöntemin, kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif bir şekilde tahmin ederek doğru karara ulaşmada etkili bir yöntem olduğu öne sürülmektedir.

4. Karar Konferansı Yöntemi

Karar konferansı yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine konsantre olunan bir süreçtir. Kriz ekibine kriz konusuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir. İş ortamından farklı bir yerde toplanılır. Toplantı odasında, tahta, tepegöz, slayt, bilgisayar ekranı ve toplantı oturma düzeni ile bilgisayara yüklenmiş belirsizlik şartlarında kullanılabilen karar analiz programları hazır bulundurulur. Ekip lideri, konferansa kılavuzluk eder ve yönetir. Çeşitli verilerin ve farklı düşüncelerin karar alma amacına doğru yönlendirilmesini sağlar. Bazı kişiler belirli bir gruba dâhil olma güdüsüyle, diğerlerinin etkisinde kalarak yanlış karara yönelebilirler. Ekip lideri bu tür yargı yanılgısına düşen kişileri yönlendirerek doğru karara ulaşmalarında yardımcı rol oynar. Bu nedenle daha önceden ekip liderinin psikoloji üzerine eğitim almış olması gerekir.

Karar konferansı yöntemine göre, kriz şartlarında karar alma, aşağıdaki süreçte göre gelişir:

- Ekip üyeleri, problemin yapısını ortaya koymak üzere uzmanlık konuları doğrultusunda tartışmaya başlar. Tartışma sürekli canlı tutulur.
- Problemin yapısı belirli duruma gelince, tanımı yapılarak model kurulur. Model kurma aşamasında sezgilere göre hareket edilebileceği gibi, karar analizi yöntemlerinden de yararlanılabilir. Belirsizlik şartlarında kullanılabilecek karar analizi yöntemlerinden karar ağacı, pişmanlık ölçütü ve analitik hiyerarşik proses, kriz şartlarında karar alma amacıyla işletmeler tarafından kullanılabilecek yöntemlerdir.
- Karar modeli hazırlandıktan sonra, değer ve/veya olasılık değerlendirme analizi yapılır, karar tavsiye şeklinde geliştirilir, gözden geçirilir, duyarlılık ve uygulamaya konma analizleri yapılır, karar sonuçlandırılır, uygulama konularının analizi yapılır, yazılı bir uygulama planı hazırlanarak krizle ilgili geliştirilen stratejilerin uygulamasına geçilir. Kriz dönemi bitince, kriz sonrası işletme yöntemi yapısını uygulamak gerekir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KRİZ SONRASI YÖNETİM VE KRİZE YANIT SÜRECİ

Bu bölümde kriz sonrası yönetim ve krize yanıt süreci ayrı başlıklar hâlinde incelenecektir.

3.1 Kriz Sonrası Yönetim

Kriz sonrası yönetim yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek olanaksızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir. Kriz sonrası yönetim; organizasyonun her zamanki faaliyetlerini yürütmesine yönelik oluşturulan kısa ve uzun dönemli programların geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Kriz sonrası yönetimin başlangıcını, kriz sonrasının gözden geçirilmesi ve durum analizi yapmak oluşturur. İzleyen aşamada kriz öncesi olağan yapıya dönülür. (Lawrence ve Glueck, 1998)

3.1.1 Kriz Sonrasının Gözden Geçirilmesi

Bir kriz yönetilip sonuçlandıktan sonra, kriz ekibi kendi etkinliğini değerlendirmeli ve bu doğrultuda kriz planını güncellemelidir. Kriz yönetim planı koşullara göre sürekli yenilenen bir doküman olmalıdır. Aşağıda bir konum geliştirme konusunda fikir verebilecek örnekler bulunmaktadır. (Heath, 1998)

- Uçak Kazası: Her şeyden önce konuya yönelik ilginizi gösterin. Örneğin kazayı bu sabah öğrendik ve kaza hakkında her şeyi öğrenmeye çalışıyoruz. Bildiğinizden emin olun. Eğer detaylar yoksa durumu anlayın ve hemen yetkililere ulaşın.
- Hırsızlık: Herhangi bir hırsızlık olayında dürüst olmak ve ayrıntıları medyaya aktarmak önemlidir. Özellikle polis raporları asla yorumlanmamalıdır. Bu durumun nadir bir durum olduğu üzerinde durun. Olayın bir talihsizlik olduğunu söyleyin.

- Doğal Afet: Fırtına vb. olaylarda soğukkanlı olun ve ilgili kişileri güvenlik altına alın. Benzer şekilde nadir bir durum olduğu üzerinde durun. Talihsizlik olduğunu söyleyin.
- Savaş veya Askeri Çatışma: Bu senaryo diğerlerinden farklıdır. Şirketin kontrol imkânı yoktur. Bilgi almaya çalışın. Hiç kimsenin veya şirketin garanti altında olmadığını unutmayın. Seyahat acentelerinin turları nasıl planladıklarına bakın. Bu yol gösterici olacaktır.

3.1.2 Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır. (Asunakutlu, 2003)

1. Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle kurumun içinde bulunduğu durumun analizi yapılmalıdır. Gelineen noktada finansal yapı ve kârlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir.

2. Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek

Faaliyet ölçeği belirlemesinden sonra, ölçek doğrultusunda yeni amaç belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanacaktır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır.

3.1.3 Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Kriz öncesi, yönetim yapısına dönerken, öncelikle kriz aşamasında aktif rol almış kişilere teşekkür edilmelidir. Eleştirilecek noktalar varsa, bireysel eleştiri

yapılması uygundur. Öte yandan, merkezi yapılanmadan uzaklaşarak diğer kriz öncesi şartlar sağlanmalıdır. (Albrecht, 1996)

1. Merkezi Yapılanmadan Uzaklaşmak: Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek yerinden yönetime geçilmeli ve karara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır. Denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır.
2. Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak: Olağan yapıya dönerken hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır:
 - Kriz ekibi hazırlamak: Kriz döneminde yaratıcı özelliğini kanıtlamış olan kişilerden, yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.
 - Erken uyarı sistemini kurmak: Çevredeki, endüstri kolundaki ve yan sanayideki gelişmeleri izlemek üzere, erken uyan sistemi yeniden kurulmalıdır.
 - Planlı değişim yapmak: Değişimin zamanlamasını kaçırmadan, planlı değişim yapılmalıdır. Kârı sürekli artan bir eğri şekline getirmek için gerekli önlemler alınmalıdır.
 - Eğitime yatırım yapmak: Bir sonraki krize kadar, elemanların düzeyini yükseltmek amacıyla, eğitime yatırım yapılmalıdır.

3.2 Krize Yanıt Süreci

1990'lı yıllardan itibaren dünya genelinde kriz yönetimine giderek artan bir şekilde önem verilmeye başlanmıştır. Kriz yönetimi, hastalığı iyileştirme ve örgütsel süreklilik, kamu sektörünün yanı sıra özel sektör işletmelerindeki yöneticilerin ilgi ve yeterlik alanına girmiştir. Toplumda bireyler ve kurumlar sürekli belirsizliklerle ve çeşitli risklerle karşılaşmaktadır. Önemsiz kabul edilerek göz ardı edilen en küçük bir belirsizlik ve risk, işletme, çalışanlar, toplum ve hatta ülke için büyük olumsuzlukların başlangıcı olabilir. Bu nedenle, ister büyük, ister küçük ölçekli olsun, tüm işletmeler kuruluşlarından itibaren karşılaşmaları muhtemel her türlü riski analiz etmek ve bunlara yönelik önlemler almak zorundadır. Her alanda hızlı bir değişimin görüldüğü ve belirsizliğin gittikçe arttığı dünyamızda, kurumsal kriz yönetimi

bilgilerine ve krize yanıt verme becerisine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulacağı bir gerçektir. Aksi takdirde dış çevredeki gelişmelere uyum sağlayamayan işletmelerin krizle başa çıkmaları zor olacaktır. (Okumuş ve Çicek, 2002)

Krizlerin ve kriz beklentilerinin yoğun olduğu günümüzde, yöneticilerin sürekli kriz yönetimini uygulamaları daha akılcı olabilir çünkü kriz dönemleri işletme yönetimine tüm zorluklara rağmen önemli beceriler kazandıran deneyimler olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda, şirketlerin gerek kendi kontrolleri dışında gelişen bazı olumsuz koşullardan, gerekse kendi yönetim başarısızlıklarından dolayı karşılaştıkları krizlerin sayısında da önemli artışlar ortaya çıkmakta; bu yoğunluk da krizleri şirketlerin faaliyetlerini şekillendiren önemli bir unsur hâline getirmektedir. Bu anlamda, gelecekte krize yanıt sisteminde başarılı olan kuramların, rekabette önde olmaları mümkündür. Krize yanıt süreci kuramların fark yaratabileceği önemli bir süreçtir. Bu süreçte hızlı ve koordineli davranan kurumlar rakiplerine göre bir adım öne geçerler. Krize yanıt verme sürecini dört temel başlıkta inceleyeceğiz. Bunlar genel şekliyle; krize yanıt yöntemleri, krize enteraktif sureci, krize yanıt ve stratejik öncelikler ile krize yanıt verilmesinde insan etkisi başlıklarıdır. (Aytürk ve Peker, 2000)

3.3 Krize Yanıt Yöntemleri

Krize yanıt yöntemlerinde krize aktif yanıt süreci ve krize pasif yanıt süreci olmak üzere iki yöntem kullanılır. Aktif yaklaşım kriz oluşumundan önceki sürece yönelik bir yöntemdir. Pasif yöntem ise daha uzun vadede hazırlanan süreçlerdir. İki yöntemde de temel amaç krizin zararlarını mümkün olduğunca azaltmaktır. (Kovoor-Mistra, Clarir ve Bettenhusen, 2001)

3.3.1 Krize Aktif Yanıt Süreci (Proaktif Yöntem)

Aktif yaklaşım, kriz oluşumundan önce farklı alternatifler geliştirilerek krizin zarar vermesini önlemeye dayalı bir yöntemdir. Bu yöntemle krize yakalanmanın önüne geçilebileceği gibi, kurumun kontrol edemediği dış çevreden kaynaklanan değişkenlerin etkisini azaltma bakımından önemli avantajlar sağlanacaktır. Aktif kriz

yanıtı, endüstriyel çağdan bilgi çağına geçiş için fırsat ortaya çıkarır. Aktif yöntemin uygulama basamakları aşağıdaki gibidir: (Can, 1992)

- Acil olarak krizin tespiti ve tanımlanması,
 - Eğer mevcutsa önleyici faaliyetlerden faydalanılması,
 - Krizin etkisinin sınırlandırılması,
 - Olanağı varsa krizin etkisiz hâle getirilmesi,
 - Kriz, etkisiz hâle getirildiğinde ya da kendiliğinden sona erdiğinde, derhal uygun olan kurtarma planının başlatılması.
1. Kriz yönetiminde, aktif yaklaşımı geliştirmek isteyen işletmeler aşağıdaki unsurları kullanabilirler: (Eren, 1993)
 2. Doğru ve Yeterli Bilgi Akışı Sağlama: Karar süreci içine giren kaliteli bilgiler, işletmede etkili bir bilgi akışı oluşturarak, sistemdeki aşırı yüklenmeleri engeller. Bu şekilde iletişim kanallarında oluşan gürültü azalır. Bu ise doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayarak bilgi eksikliği veya yanlış anlamalar sebebiyle risk unsurlarının krize dönüşmesini önlemiş olur.
 3. Göze Alınacak Risk Miktarını Belirleme: İşletmelerin de canlılar gibi yaşam süreleri vardır; doğarlar, büyürler ve ölürlər. Gerek kuruluş döneminde gerekse büyüme sürecine girdiğinde sahip olduğu kaynaklara göre amaçlarını gerçekleştirmek için göze alması gereken bir risk vardır. Bu yüzden alınacak risk miktarının belirlenmesi önemlidir. Çünkü bu miktarın üzerine çıkılması, riskli durumun her an krize dönüşmesine zemin hazırlayabilir.
 4. Erken Uyarı Sistemleri Oluşturma: Erken uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilebilir. Bu sayede işletmenin varlığının istikrarla sürdürülmesi imkânı doğar. Erken uyarı sistemi, mali oranlardan hareketle, işletmenin başarı durumunu tespit edebilmek için oranların hepsini dikkate alma yerine, onları başanlıbaşarisiz işletme grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir.

5. Krize Karşı Önleyici Planlama Yapma: Yöneticiler, gelecekteki krizler için gelecekte oluşabilecek pazar baskısını önceden tahmin ederek dikkatlerini yöneltme eğiliminde değildir. Kriz yönetiminde önemli nokta, işletmenin krizle karşılaştığı anda yerine getirilmesi gereken faaliyet planlarının varlığıdır. Kriz yönetimi için başvuru planlarının hazırlanması bütün krizler için genel olarak benzerdir. Plan uygulama stratejileri farklı tarzdaki krizler için çok önemli şekilde farklılık göstermemektedir. Temel olarak kriz önlemek için geliştirilen planlamalar benzer aşamalar sonucu hazırlanır.
6. Planları Yazıya Dökmek: Kriz önleme konusunda hazırlanan planların yazıya dökülmesi çok önemlidir. Çok sıklıkla görülmektedir ki sözlerle ifade edilen planlar uygulama safhasına geçememekte veya bir kaç kişinin düşüncesinde ortaya çıkmamaktadır. Planlar çok uzun ve katı olmamalıdır. Planlar kriz durumunun tahmin edilemeyen yönlerini tanıyabilecek bir yapı ve esneklik sağlamalıdır ve yöneticilere ortak duyguları kullanarak rahat hareket edeceği bol alan vermelidir. Planların yazıya dökülmesi sayesinde kriz durumlarına karşı kimin ne yapacağı ve ne şekilde yapacağı gibi hususlar belirlenerek, kriz anlarında ortaya çıkan yanlış karar süreçlerine girilmesinden kaçınılabılır. Bu sayede krizin yıkıcı etkisi de önlenabilir.
7. Fedakârlık Miktarını Belirlemek: İşletmenin kullandığı mevcut kaynaklar özellikle insan kaynakları büyüme sürecinde yetersiz duruma gelebilir. Büyüme oranı fazla gerçekleşirse ürünlerin istenen kalite düzeyinin bozulması, üretim sürecinde kullanılan kaynakların temininde aksamalar ve liderlik sorunları gibi örgüt içi faktörlerin kullanımında sorunlar ve dış faktörlerin temininde yetersizlikler ortaya çıkabilir. Bu sebeple, büyüme sürecinde uzun dönemde üretilmesi planlanan ürünler yeterli bir fizibilite çalışması yapılarak üretim sürecine geçilmelidir. Kullanılacak ham madde temininden başlayıp satış aşamasında pazar şartlarına kadar geniş bir yelpazede inceleme yapılarak uzun dönemde krize dönüşebilecek potansiyel risklerin oluşmasının önüne geçilmelidir. Kısaca büyüme sürecinde her şeyi üretmek ve satmak gibi bir

çaba yerine uzun vadede üretimi sürdürülebilecek ürünler tasarlanmalıdır. Uzun dönemde, işletmeyi krize sokabilecek ürünlerden kaçınılarak gerekirse kısa dönemli avantajlardan fedakârlıklar yapılmalıdır.

8. Kriz Önleme Takımları Oluşturmak: İşletmedeki potansiyel kriz riskleri için kurum politikalarına uygun olarak takımlar formüle edilir. Takımın belirlediği politikaların uygulanabilmesi için mali ve diğer kaynaklarla desteklenmesi gerekir. Aynı zamanda politikaların uygulanması için yetki ve sorumlulukta verilmelidir.

Kriz önleme takımının işinin hafiflemesi için, uygulamaları kontrol etmek üzere denetim oluşturması gerekir. Örneğin bir üretim işletmesi politika uygulamaları denetlenerek fiziksel bir krize karşı korunur. Her yıl denetim grubu bir denetleme programı seçerek farklı konularda test eder; güvenlik, hava ve su kalitesi, atıklar, mesleki hastalık ve ürün kalitesi gibi. (Tosun, 1977)

3.3.2 Krize Pasif Yanıt Süreci (Reaktif Yöntem)

Pasif yöntem, binlerce yıldır uygulanmakta olan doğal afetlere karşı destek yapılanmaları, yeterli hastane yatakları ve tedariklerin sağlanması ve nüfus merkezlerinin potansiyel tehlikelerden uzak bölgelerde konumlandırılması gibi eylemleri içermektedir. Pasif yöntemin temel amacı, kriz vurduğunda şiddetini minimize etmektir. Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme evrelerini içeren sürece Pasif Kriz Yönetimi Modeli adı verilmektedir. Pasif model kriz oluşuktan sonra yapılacak faaliyetlere odaklanmıştır. Bu yöntemin amacı, yaşanan krizin zararlarını en aza indirebilmektir. Bu faaliyetler kriz olduktan sonra yapılır ve mümkün olduğu kadar krizin etkilerini hızlı toparlanmaya odaklıdır. Pasif Kriz Yönetimi, Çarpışma Yönetimi adını da almaktadır. Çünkü amaç her ne pahasına olursa olsun şirketi krizden kurtarmaktır. Kriz, genellikle beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan ve işletmelerde önemli kayıplara sebep olan bir durum şeklinde tanımlanır. Aslında durum öyle değildir. (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001)

Çoğu zaman kriz ben geliyorum diye sinyaller gönderirken yöneticiler bunu dikkate almazlar ve krize girerler Bu açıdan krizi önlemeye yönelik olarak

geliştirilen teknikler işletmenin hayatını devam ettirmesi için önemlidir. İşletmeler, kuruluş sürecinden başlayarak sürekli olarak risklerle ve bu risklerin doğru olarak değerlendirilmemesi sonucu ortaya çıkan krizlerle karşı karşıyadır. Kriz dönemine girilmeden önce kriz önlemeye yönelik olarak geliştirilen proaktif teknik ve stratejiler kriz sürecine girilmesini engelleyebileceği gibi aynı zamanda girilebilecek muhtemel bir krizden de güç kazanarak çıkabilmeye imkân verir. Aslında işletmenin temel amacı olan hayatını devam ettirme düşüncesiyle geliştirdiği ve ortada hiç bir kriz belirtisi olmamasına karşın uyguladığı planların tamamını krizi önlemeye karşı geliştirilen stratejiler olarak görebiliriz. Çünkü doğru kararların alınması ve uygulamaya konulması sayesinde işletme dışında herhangi bir tehdit dahi oluşacak olsa bunun doğru yönetim ile bir avantaja dönüştürülmesi mümkündür. Bu açıdan her ne kadar bazı teknikler ve stratejiler belirtilmişse de işletmenin kuruluş aşamasından başlayarak olgunluk ve gerileme dönemlerine kadar yaptığı başarılı uygulamalar kriz önlemeye dönük faaliyetler olarak görülebilir. Bu faaliyetler, ister bilinçli olarak krizi önlemeye yönelik çalışmalar şeklinde ortaya konulsun isterse kriz kavramı hiç gündeme getirilmeden gerçekleştirilen uygulamalar olsun, tamamıyla bir kriz önleme çalışması olarak değerlendirilebilir. (Darling, 1994)

İşletmenin üretim yapacağı yerin doğru seçimi, pazar analizinin doğru yapılması, kullanılacak teknolojinin doğru seçimi, uygun beceriye sahip personel seçimi gibi kavramların tamamı aslında krizi önlemeye yönelik potansiyel çalışmalardır. Çünkü deprem, sel gibi doğal felaketler dışında ortaya çıkan krizlerin tamamına yakınının yönetim hatasından kaynaklandığı söylenebilir. Krize dönüşecek potansiyel taşıyan risklerin yönetim tarafından görülmemesi ve önlemlerinin alınmaması, işletmenin kötü yönetilmesinin bir sonucudur. O hâlde denebilir ki işletmelerin krize girişi önlenabilir. Ancak bunun için gerekli olan alt yapının gücü, yönetimin bilimsel yollarla faaliyetini sürdürmesine bağlıdır. (Roux-Dufort ve Metais, 1999)

Günümüz dünyasında sadece Pasif Kriz Yönetimi modelleriyle ayakta kalınamayacağı açıktır. Krizlerin önünde giden ve sürekli hazırlık önleme

faaliyetlerini içeren aktif kriz yönetimi ve krizden ders almaya ve öğrenmeye dayanan Enteraktif model 21. yüzyıl örgütlerinin elinde önemli mücadele araçları olacaktır. (Dinçer, 1994)

3.3.3 Krize Enteraktif Yanıt

Krizin türüne bakılmaksızın, etkili bir kriz yönetimi tüm krizlerin geçirdiği beş farklı aşamanın yönetimini kapsamaktadır: işaretlerin fark edilmesi, hazırlık ve önleme, zararı kontrol altına alma, iyileştirme ve öğrenme.⁸ Enteraktif kriz sürecinin en önemli farklılığı, krizi çözüm aşamasında öğrenmeye ve iyileştirmeye dayalı bir sürece sahip olmasıdır. Enteraktif kriz yönetimi sürecinin aşamaları: (Mitroff, Harrington ve Enc, 1996)

- Birinci aşama olan işaretlerin farkına varılması, kriz olasılığını bildiren ilk uyarı işaretlerinin algılanmasını kapsamaktadır.
- İkinci aşama, hazırlık ve önleme hem krizleri önleme hem de krizlere karşı hazırlıklı olma amacına yönelik faaliyetleri içermektedir.
- Krizi kontrol altına alma aşaması, krizin etkilerini hafifletmeyi ve krizin örgütün etkilenmemiş bölümlerine yayılmasını engellemeyi amaçlamaktadır.
- İyileştirme aşamasında, örgütler rutin faaliyetlerini yeniden başlatmak amacıyla tasarlanan test edilmiş kısa ve uzun dönemli programlar geliştirmekte ve uygulamaktadır.
- Öğrenme, geçmişte iyileştirme için yapmış oldukları örgütün kendilerinin ve başkalarının deneyimlerinden öğrenilen önemli derslerin sürekli incelenmesi ve sorgulanması üzerinde durmaktadır.

3.4 Krize Yanıt Ve Stratejik Öncelikler

Kriz planının örgütün stratejik yönetim süreci ile bütünleştirilmesi gerekmekte ve özellikle bu süreçteki senaryo planlamasının kriz planı olarak kullanılması kriz yönetiminin stratejik yönetim bazında önemini ortaya koymaktadır. (Drummond ve Chell, 1994)

3.4.1 Stratejik Planlama

Krize yanıt ve stratejik yönetim süreçleri üç temel hareket alanına ayrılarak incelenebilir. Bunlar; stratejik düzenleme, stratejik uygulama ve stratejik değerlendirmedir. (Özdevecioğlu, 1993)

Stratejik Düzenleme: Örgüt için görev, amaç ve hedeflerin yerleştirilmesi ile birlikte iç kaynaklar ve stratejik alternatif seçimleriyle örgütü etkileyen dış çevre analizinden oluşur. Paydaşların gücünün değerlendirilmesi ve stratejik karar alımlarında örgüt kültürünün etkisi bu analizdeki önemli alanlardır. Stratejik seçim; örgütün hedefi, kaynakları ve mevcut yeterlilikle başarı olanağının ne olduğudur. Bununla beraber olası stratejilerin ne kadar çekici olabileceği gibi faktörlere dayanmaktadır.

Stratejik düzenlemenin daha geniş çapta düşünülebilmesi için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bunlardan biri, “senaryo planlamasıdır. Kurumun dışındaki iş dünyası ve endüstriyel yapılar yüksek değişim düzeyine eğilimlidir. Geçen on yıllık süreçte; globalleşme, nüfussal, sosyal ve ekonomik değişimler yaşanmıştır. Bu eğilimlere, pazarda üretim ve ulaştırma servisleriyle ilgili problemler de eklenmiştir. Bu nedenle söz konusu faktörlerin kriz etkisini, senaryo planlaması yöntemini kullanarak tahmin etmek mümkündür. İyi bir kriz senaryosu, örgütün dikkate almadığı ve hazırlanmadığı vakaları içeren kriz cinsidir. Bir krizin nasıl etki edebileceği konusunda kurgulanabilecek olan en iyi örnek ve en kötü örnek senaryosudur. Senaryo planlamasının uygulanabilmesi bir takım etmenlere önem verilmesini gerektirir. Bunlar arasında takım oluşturulması ve örgüt kültürü bulunmaktadır. Aynı zamanda liderlik ve yönetimin sorumluluğu da hayati öneme sahiptir. Senaryo planlaması niteliği gereği uzun vadeli bir planlamadır. Çeşitli yöntemler ve yönetim araçlarıyla yeni seçeneklerin doğmasını sağlar. Her bir senaryo çeşitli unsurların, belli şartlar altında nasıl etkileştiğini anlatmaktadır.

Stratejik Uygulama: Stratejik düzenleme düzeyinde senaryo analizi ile ya da bu düzeyi atlayarak doğrudan seçilen örgüt stratejisinin uygulamaya konulmasıdır. Stratejik uygulama çoğunlukla örgütün mevcut yapısından farklı bir duruma geçiş

demektir. Bu anlamda bir değişim düzeyi gerektirmektedir. Değişimin etkili biçimde yönetilmesi, istenen stratejinin başarıyla uygulanabilmesinde önemli ölçüde etkilidir.

Stratejik Değerleme: Seçilen stratejinin uygulamadaki başarı düzeyinin değerlendirilmesinde hayati öneme sahiptir. Strateji, basit bir olaydan oluşan bir kesit değil, devamlı izlenmesi gereken bir süreçtir. Strateji, deneyimlerle ve hızla değişen dış çevre şartlarıyla sürekli bir düzenleme gerektirdiğinden, sadece performans ve ölçütleriyle ilgili değildir. Aynı zamanda kriz sinyallerini algılamaya yardımcı olmaktadır.

3.4.2 Birleştirme Stratejisi Senaryolar ve Kriz Yönetimi

Yaşanılan bir kriz; bir şirketin operasyonlarına belli sınırlamalar getirerek veya maliyetleri azaltarak veya kârlılık artışı sağlayarak, şirketin stratejik yönelimlerini değiştirebilir. Benzer şekilde kriz, şirketi, yeni istikametlere yönelmeye zorlayabilir. Kriz yönetimi ve strateji arasında çevresel koşulların değerlendirilmesi gibi benzerlikler bulunmaktadır. Paydaşların değerlendirilmesi ve üst yönetimin rolü, sorumluluğu ve bağlılığı, stratejik planlama ve kriz yönetiminin önemli unsurlarıdır. Kriz yönetimi ve strateji, planlama sürecinin tasarlama ve uygulama aşamalarında birbirlerinden ayrılmaktadır. Her ikisi de seçilmiş olan stratejinin etkisini değerlendirmekte, rutinlerin ve örgütsel öğrenmenin güncellenmesi sürecini şekillendirmektedir. Örgütün kaynaklarının güçlülük ve zayıflık olarak değerlendirilmesi, belirlenen hedeflere ulaşmada aynı zamanda risk değerlemesini de oluşturur. Uygulama aşaması hem kriz yönetimi hem de strateji için önemlidir. Kriz ekiplerinin kurulması ve çalışmalarının sağlanması da uygulama aşamasının başarısı açısından yardımcı öneme sahiptir. (Tüz, 2001)

Stratejik olarak klasik paydaş analizini ön planda sürdüren örgütlerde, krizlerin hissedarlara etkisi öncelikli olarak ele alınır. Bu stratejide, yönetimin krizin sebebi hakkında bilgi sahibi olması durumunda, krizle mücadele için stratejiler geliştirilebileceği düşünülür. Strateji sürecinde, stratejik seçenekler gözden geçirilirken ve değerlendirilirken, stratejik seçimlerin başarısındaki olası engeller, özellikle senaryo planlaması ya da diğer çevre analizi teknikleri uygulandığında, eş

zamanlı olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde stratejik başarıların değerlendirilmesi kriz planlarının başarısını değerlemeyi de içermelidir. (Tack, 1988)

Öte yandan, örgütün krize hazırlıklı olma ya da krize eğilimini belirlemede; strateji, örgüt yapısı, kültür ve insan kaynaklarının eş zamanlı etkisi olduğu bilinmektedir. Bu nedenle de insan kaynakları yönetimi, kriz yönetiminin önemli bir parçası olarak görülmektedir. (Albrecht, 1996)

3.4.3 Krize Yanıt Verilmesinde İnsan Etkisi

Krize kolay ve hızlı cevap verebilmek için, kriz öncesi dönemde yapılacak hazırlıklar kadar, insan faktörünün önemi de yüksektir. İnsan faktörünün önemini açıklama amacıyla, öncelik değerlendirme modeli anlatılacaktır. (Koçel, 1993)

3.4.4 Kriz Yönetiminde İnsan Etkisi

Teknoloji ve sürekli değişen tehditler; örgütün geleceğini etkileyebilecek pozisyonları yönetmek için gerekli hazırlıkları zorlaştırmaktadır. Güvenli yönetim araçları ve emniyet sistemlerine başvurularak riskin minimize edilmesi genel planın önemli bir parçasıdır. Fakat kendiliğinden, tesadüfi ya da kasıtlı olarak felaket veya acil durum senaryolarına sebep olan, basitçe hazırlanmış bir krize yanıt planı yeterli değildir. Kriz yönetimiyle görevi olan personelin rollerinin tanımlanmış olması, krize hızlı ve etkili cevap verebilmek bakımından önemlidir. (Davies ve Walters, 1998)

3.4.5 Öncelik Değerlendirme Kavramı

Krize yanıt verilmesinde kullanılan öncelik değerlendirme kavramı R. A. Myer tarafından geliştirilmiştir. Bu model, bir şirket krizindeki insan etkisini anlayabilmek için kullanılan kapsamlı bir uygulama modelidir. Şimdiye kadar yapılan örgütsel kriz yönetimine yönelik değerlendirmeler risk değerlendirmesi ve ticari etkilerin analizi üzerine odaklanmıştır. Bu çabalar, krizin sebep olduğu olası aksamaları meydana çıkarmayı ve bu aksamaları hafifletmeyi amaçlayan çalışmalardır. Risk değerlendirmesi, bir örgütün içsel ve dışsal tehditlerini değerlendirerek örgütün kriz potansiyelini saptamaktadır. Tehditler, şirketin konumu ya da mevcut ekipman ve teknoloji konusundaki yeterliliği ile ilgili olabilmektedir. Riskin tanımlamasındaki

amaç, ticari konulardaki aksamaların engellenmesi ya da minimize edilmesi kadar mümkün olduğunca da önlenbilmesidir. İş akışı analizi, aynı zamanda krizin ticari kazanca etkisinin de gözden geçirilmesini sağlamaktadır. Buradaki amaç, düzgün işleyen ticari faaliyetlerdeki karışıklıkların ve aksaklıkların önceden tahmin edilmesi ve krizin etkisini minimize edecek prosedürlerin geliştirilmesidir. Buna rağmen ne risk değerlendirmesi ne de ticari etki analizi krizleri engellemekte %100 bir etkiye sahip olamamaktadır. Krizler hâlâ örgütleri etkilemeye devam etmektedir. Kriz ortamındaki örgütlere, risk değerlendirmesi ve iş akışı analizlerinden elde edilen bilgiler yardımcı olmakla birlikte, yeterli olamamaktadır. Myers'a göre bu süreçler genellikle bölümlenmektedir ve krizin bir bütün olarak örgüt için önemi göz önünde tutulmamaktadır. Bu sorun, özellikle çalışanlar üzerindeki bağlayıcı etki açısından doğrudur. (Haşit, 1999)

Krizin çalışanlar üzerindeki etkisine yönelik bilgi temin edilememesi, kriz yönetimi planının yürütülmesinde önemli ölçüde aksaklıklara neden olabilir. Bu nedenle, örgütler için, iyileşme sürecinin etkinliğini artırmaya yönelik ek bilgiler sağlayan değerlendirme stratejilerine ihtiyaç vardır. Bu stratejiler, bütünleştirilmiş bir kriz yönetimi bilinci yoluyla geleneksel örgütsel değerlendirme üzerine kurulmuş olmalıdır. Bu değerlendirme stratejileri; bilgisayar hataları, iletişim kopuklukları, olası mekanik zorluklar (bozuk veya atıl makineler ve fiziki varlıklarda beklenmedik hasarlar gibi) belirli teknik problemlerin ötesinde bir araya gelmiş, toplu bilgiler gerektirmektedir. Stratejilerde, örgütün birbirlerine bağlı insan topluluklarından oluştuğu kabul edilmelidir. Değerlendirmeye yönelik stratejiler, özellikle insan etkisinin örgüt kültüründe olduğu kadar krizlerde de bulunduğu hakkındaki reaksiyonları ölçmelidir. Kriz yönetimi planının başarılı bir biçimde yürütülmesi, bireylerin kendilerine verilen görevleri yerine getirebilme kapasitelerine bağlıdır; bu nedenle, bu süreç önemli bir süreçtir. (Pearson ve Mitroft, 1993)

3.4.6 Öncelik Değerlendirme Modeli

Bu model, krizde bireyleri değerlendirmek için geliştirilmiştir. Geliştirildiği zamandan itibaren modele ilgi giderek artmaktadır. Myer'a göre bu model, krize

müdahale için; bireylerin krize karşı duygusal, davranışsal ve bilişsel tepkilerine yönelik yapılan araştırmaları birleştirmektedir. Örgütsel tepkiler de aynen bireylerde olduğu gibi; duygusal, davranışsal ve bilişsel olarak nitelendirilebilir.1Örgütlerin bu reaksiyonlarının bilinmesi, örgütlere katkı sağlanması açısından önem arz etmektedir. (Coombs, 1998)

a. Duygusal tepkiler:

Duygusal tepkilerin değerlendirilmesinde, kriz nedeniyle değiştiği tespit edilmiş olan üç tip insan özelliğine ağırlık verilmektedir. Bu özellikler:

- Söylentiler (dedikodular)
- Moral
- Örgüte olan sadakat

Söylentiler: Örgütteki duygusal tepkilerin değerlendirilmesine yardımcı olacak ilk özellik “söylentiler”dir. Söylentiler, bireyler açısından önemli olan, doğrulanmamış bilgi parçaları olarak tanımlanır. Söylentiler, örgütsel kriz reaksiyonlarında önemli bir rol oynamaktadır çünkü krizler, cevaplanmamış veya doğrulanmamış pek çok soruyu artırmaktadır. Belirsizlik görünümü doğurmaları nedeniyle (örneğin, amaca yönelik ve yıkıcı durumların kontrol altına alınmasında yardımcı olan savunma mekanizmalarındaki söylentiler gibi), söylentiler örgütlere zarar vermektedir. Söylentiler, doğrulanmamış bilgi parçaları olmaları nedeniyle, çoğunlukla yanıltıcı ve doğru değildirler. Pratik bir çözüm olarak yanlış yanıtlar sunulmasının hiçbir zaman kriz için etkili bir çözüm yöntemi olmadığını tarih de göstermiştir.

Moral: Örgütteki duygusal tepkilerin değerlendirilmesinde kullanılan ikinci bir özellik; ‘moral’dir. Brenneman, moral olgusunu, örgütlerin duygusal benliklerini ölçmedeki temel prensip olarak açıklamaktadır. Yöneticiler, morali yükseltebilme yetenekleri olduğu sürece etkileyici olarak görülürler. Moral; bir grup içerisindeki cesaret, disiplin, güven, isteklilik ve zorluklara tahammül etmeye gönüllü olmaktır. Moral, iletişim yoluyla yük seltilebildiği gibi tamamen de kaybedilebilir. Bu nedenle,

kriz dönemlerinde iletişimi ve bu yolla da örgütün moralini desteklemek işverenin vazifesidir.

Sadakat: Örgütteki duygusal tepkilerin değerlendirilmesine yardımcı üçüncü özellik; ‘sadakat’tir. Sadakat; örgütte kullanılan bir takım dil ve sembollerin oluşturduğu, örgütte ve bireylerde etkili bir uyumluluk derecesidir. Örgüte olan bağlılık, sadakatin tipik bir sonucudur. Bir örgütte eğer sadakat bulunmazsa, o örgütün gücü hızlı bir şekilde azalacaktır. Nitekim, sadakat düşük olduğunda, şiddet potansiyelinin artış gösterdiğine dikkat çekilmektedir. Şiddet, sözlü anlaşmazlıklardan fiziksel saldırılara kadar birçok davranış şeklinde görülebilmektedir. Bu bağlamda, sadakat, krize etkili bir yanıt verilebilmesi açısından örgütte hayati öneme sahip bir özelliktir.

b. Davranışsal tepkiler:

- Toplantı gündemleri,
- Örgüt içerisindeki roller,
- İş akışındaki aksamalar gibi konularında görünen değişimlerdir.

Yukarıdakilerin her biri belirgin aktiviteler olmalarından dolayı bu üç özellik krize davranışsal tepkileri içermektedir. Davranışsal reaksiyonlar, örgütün bütününe etkilediği için bunların öğrenilmesi şarttır.

1. Toplantı gündemleri: Toplantı gündemleri krizde örgüte özgü davranışsal tepkilerin değerlendirilmesi için kullanılan ilk ve genellikle en belirgin özelliktir. Toplantı gündemleri örgütün idaresini belirlerler. Kriz dönemlerinde şirketin toplantı gündemleri önemli ölçüde değiştirilebilir. Nitekim, örgütün krizle ilgili duyduğu kaygının düzeyi, krizin şiddeti ile doğrudan ilişkilidir. Başka bir deyişle, hafif bir krize maruz kalan bir şirketin toplantı gündemlerinde fazla bir değişiklik yapmaya ihtiyacı yoktur. Fakat şiddetli bir krize maruz kalan şirket, toplantı zamanlarının çoğunu mevcut krizleri yanıtlamakla harcar.
2. Örgüt içerisindeki roller: Krizde örgüte özgü davranışsal tepkilerin değerlendirilmesinde kullanılan ikinci özellik, krizin bir sonucu olarak çalışanların rollerindeki değişikliklerdir.

Roller, bir örgütte belirgin şekilde öneme sahiptir çünkü Moor head ve Griffin'e (1989) göre roller, örgütteki bireylerin oynayacağı bölümlerdir. Roller özellikle, örgüt içerisinde yer alan bireylerin pozisyonlarını belirler ve bu pozisyona göre biçilen rolü temsil eder. Roller, özellikle kişilere verilen pozisyonlar için beklenen davranış modellerini kapsar. Günlük rutinler bozulabileceği için kriz boyunca, örgütsel roller de değişecektir. Başka bir deyişle, değişen roller örgüt için sorunlara neden olacaktır çünkü bu değişim sorumlulukların etkili şekilde dağıtılmasına engel olacaktır. Bu nedenle, kimlerin hangi rollerde bulunduğu, tahsis edilen sorumlulukların üstlenilmesi açısından önemli bir adımdır. (Barton, 1993)

3. İş akışındaki aksamalar: Günlük işleri ve fonksiyonları normal gidişatında yönetebilme becerisi, krizde örgüte özgü davranışsal tepkilerin değerlendirilmesinde kullanılan üçüncü özelliktir. Şirketler, bir kural olarak, belirli bir düzeyde faaliyette bulunmaktadır ve faaliyetlerinin mevcut dengesini sürdürmeye çalışmaktadır.

c. Bilişsel tepkiler:

Bilişsel tepkilerin şiddeti, aşağıdaki değişikliklerin ölçümüyle değerlendirilebilir:

- Karar verme tutanakları (karar verme protokolü)
- Sistemdeki dinamikler
- Örgütsel amaçlar

Yukarıda bulunan üç adet bilişsel tepkinin birbirleriyle bağlantısı bulunmaktadır. Örneğin; örgütsel kararlar örgütsel amaçları, örgütsel amaçlar da sistem içindeki dinamikleri etkileyebilmektedir.

1. Karar verme tutanakları: Örgütlerin bilişsel tepkilerinin değerlendirilmesinde kullanılan ilk özellik, karar verme tutanaklarıdır. Örgütteki karar verme sistemi ve örgütsel amaçların her ikisi de sistemdeki dinamikleri doğrudan etkilemektedir. Sistem içerisindeki dinamikler, örgütteki bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimlerdir. Kriz, örgüt içi dengeyi etkiler ve bu dengesizlik durumu da doğrudan sistem dinamiklerine etki yapar.

2. Sistemdeki dinamikler: Örgütlerin bilişsel tepkilerinin değerlendirilmesinde yardımcı ikinci özellik; iç ve dış dinamiklerdir. Bütün örgütlerin temelinde ‘karar verme’ eylemi yatmaktadır. Kararların olmadığı yerde, örgütsel amaçların var olamayacağı unutulmamalıdır. Sistem teorisi, her şeyin başka şeyleri etkileyeceğini açıklamaktadır ve bu durumda da kriz süresince alınan kararlar örgütün bütününe etkileyecektir.
3. Örgütsel amaçlar: Örgütsel amaçların değişmesi, örgütlerin bilişsel tepkilerinin değerlendirilmesine yardımcı olan üçüncü özelliktir. Gerek kriz süresince, gerekse de kriz sonrasında örgütlerin amaçları değişime uğrar. Toplantı gündemlerinde olduğu gibi, örgütsel amaçların ne kadar değişime uğrayacağını da krizin şiddeti belirler. Kriz sonrasında örgütsel amaçların değerlendirilmesi yoluyla mevcut krizin şiddeti belirlenebilir.

3.4.7 Krize Yanıt Verilirken Öncelik Sıralaması

Krize yanıt verilirken hedeflerin aşağıdaki menfaatleri öncelik sırasına göre koruması önem taşımaktadır: (Kadıbeşegil, 2002)

- Canlıların korunması ve zarar/ölüm olasılıklarının azaltılması Doğanın korunması
- Mal varlıklarının korunması
- Ciddi iş süreçleri ve sistemlerdeki zararların telafi edilmesi
- Ticari faaliyetlerdeki kesilme süresinin kısaltılması
- Şirket itibarındaki zararın minimize edilmesi
- Müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ

Kriz dönemi işletme stratejiler, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için hali hazırda yaptığı işin tanımının genişletilmesi veya daraltılması, planlanan dönemde gerçekleştirmesi veya vazgeçmesi gerekli olan iş ve faaliyetler ile ilgidir. Bu stratejiler her yönetim düzeyinde rastlanılan ve uygulanan stratejiler olduğundan temel stratejiler olarak adlandırılmakta ve İşletme mevcut durumda hangi işleri ne şekilde yapmaktadır? Bu işleri olduğu gibi sürdürmeli mi? yoksa mevcut işleri büyütmeli veya küçültmeli midir? Yeni işlere girmeli midir? sorularına cevap vermektedir. Temel stratejiler; büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler (mevcut durumu koruma stratejileri) ve karma stratejiler gibi ana grup stratejilere ayrılırken, bu stratejiler uygulamada çeşitli alt gruplara ayrılmakta, farklı boyut ve şekiller almaktadırlar. Örneğin, bağımlı/bağımsız büyüme stratejileri, ilişkili /ilişkisiz büyüme stratejileri, yatay/dikey büyüme stratejileri, aktif/ pasif büyüme stratejileri gibi. (Akat ve Budak, 2002)

Bu stratejiler genel olarak işletmelerin her düzeyinde uygulanan stratejilerdir. İşletmelerde üst, orta ve alt yönetim düzeylerinde hazırlanan ve uygulanan kurumsal, iş yönetim ve işlevsel stratejilerde bu temel stratejiler ve alt stratejiler uygulanmaktadır. İşletmeler tarafından izlenecek olan stratejilerin belirlenmesi, tanımlanması ve sınıflandırılması konusunda yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Stratejilerin işletmedeki hiyerarşik yapılara, işletmelerin rekabet durumlarına, kapsamlarına, amaçlarına ve ürün/pazar yapısına göre farklı şekillerde sınıflandırılabildiği görülmektedir. Her yönetim düzeyinde uygulanabilen temel stratejiler erişilmesi amaçlanan sonuçlar açısından; Büyüme Stratejileri, Küçülme Stratejileri, Durağan (Mevcut durumu koruma) Stratejileri ve Karma Stratejiler olarak dört grupta sınıflandırılabilir.. (Çıkmak, 2012)

4.1 Büyüme Stratejileri

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve etkinliklerini arttırmaları amacıyla uygulayabilecekleri stratejilerden en çok öne çıkanı büyümeyi hedef alan stratejilerdir. İşletmeler, bir yandan yoğun bir rekabetçi çevrede yaşamlarını devam

ettirirken, diğer yandan büyüme temelli veya faaliyetlerini sürdürdükleri alanlarda gelişmeye dayalı bir tarz benimserler. Büyüme işletmeler için niteliksel ve sayısal anlamda bir artma anlamına gelmektedir. Sayısal anlamda büyüme ve ilerleme, işletmenin yapısına göre, karlılığında, ürün yelpazesinde, kaynaklarında (çalışan sayısında, sermayesinde), varlıklarında ve kapasite kullanması gibi hususlarda meydana gelen miktarsal bir artış şeklinde tanımlanabilir. Niteliksel anlamda büyüme, işletmede yer alan hususların kalitesinde meydana gelen artış ile ilişkilidir. Niteliksel olarak büyüme fark edilmesine rağmen sayısal anlamda ele alınması güçtür. İşletmeler için büyüme, içsel büyüme ve dışsal büyüme olarak iki farklı türde meydana gelebilir. Büyüme stratejileri birçok işletme için popüler bir yaklaşım olmaya devam etmektedir. Ancak araştırmalar bu yaklaşımın beklentileri çoğunlukla karşılamadığını göstermektedir. Büyüme stratejileri uygulanmadan önce dikkatli, kapsamlı, objektif bir analiz ve sonrasında özenli ve itinalı bir uygulama gerektirmektedir. (Aktan, 1999)

Büyüme stratejileri ile ilgili olarak; Campell vd., Hussey, Thompson ve Martin, Johnson vd., Heracleous, Dobson vd., Kotler vd., çalışmalarında Ansoff'un Büyüme Vektörü'ne atıfta bulunmuşlar ve sınıflandırmalarını bu matris çerçevesinde yapmışlardır. Araştırmada ele alınan bütünleşme stratejileri ile çeşitlendirme stratejileri bu esaslar dahilinde sınıflandırılmıştır. (Eren, 2010)

Buna göre Büyüme Stratejileri araştırmada; Bütünleşme Stratejileri, Çeşitlendirme Stratejileri ve İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar olarak üç başlık altında ele alınmıştır. (Akgemci ve Güleş, 2010)

4.1.1 Bütünleşme Stratejileri

İşletmelerin ürettikleri ürün ya da bulundukları pazarda kalarak faaliyetlerine devam ettikleri büyümeye dayalı izlediği stratejilere “bütünleşme stratejileri” denilmektedir. Bu stratejiler Yatay bütünleşme stratejileri ve dikey bütünleşme stratejileri olarak iki grupta ele alınır. Eğer endüstri yeterince güçlü ve/veya işletmeler geriye ve ileriye dikey ve yatay olarak hareket etmekle bir şeyler kazanacaksa mantıklı bir yaklaşımdır. (Dinçer, 1998).

4.1.1.1 Yatay Bütünleşme Stratejileri

İşletmeler bulundukları pazar içerisinde gücünü ve etkinliğini arttırarak genişlemektedir. Yatay bütünleşme stratejileri işletmelerin aynı alanda faaliyet sürdüren farklı bir işletmeyi satın alması ya da ortaklık kurmaları sonucunda bir değer oluşturmaları olarak da ifade edilmektedir. Bu tarz bir büyüme, işletmelerin kendi gayretleri ile de oluşabilmektedir. Bu konuda üç değişik strateji bulunmaktadır. İşletmeler tarafından belirli bir pazarda güçlü bir yapıya ulaşmak maksadıyla uygulanan bir stratejidir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler mevcut ürünlerle pazara nüfuz etmek isteyebilir, ürün çeşitliliğini arttırabilir veya farklı pazarlara girebilir. Bu sebeple Yatay Bütünleşme Stratejileri; pazara nüfuz etme, ürün farklılaştırma, pazar geliştirme başlıkları ile ele alınmıştır. (Özçam, 2007)

4.1.1.1.1 Pazara Nüfuz Etme Stratejisi

Pazara Nüfuz etme stratejisinin temel hedefi mevcut pazarlarda mevcut ürünlerle satışları arttırmaktadır. İşletmelerin mevcut kapasitelerini arttırmaları maksadıyla atılan adımlardan oluşur. İşletmeleri rakiplerinden farklı kılmak ve pazar içerisindeki itibarlarını arttırmak için hizmet ya da kalitenin geliştirilmesi amaç edinilir. Bununla birlikte işletmeler üretim maliyetlerini rakiplerinden daha aşağı düzeylere düşürerek ürünlerde fiyat indirimleri de yapabilirler. İşletmenin ürettiği ürünlerde bir değişikliğe gitmeden pazarda daha fazla satış yapmayı amaçladığı bir stratejidir ve satışları artırma yönelik çalışmaları esas alır. Bu strateji; mevcut pazar doymamışsa, endüstri dalı büyürken rakiplerin pazar payları düşüyorsa ve işletmenin üretim kapasitesi yeterli ise etkin bir şekilde uygulanabilir. Örneğin: Apple Şirketi ürettiği akıllı telefonlarda her yıl yeni bir modeli piyasaya sürmekte (mevcut ürünü mevcut pazara) ve Pazara Nüfuz Etme Stratejisini izlemektedir. (Güçlü, 2003)

4.1.1.1.2 Ürün Farklılaştırma Stratejisi

İşletmeler mevcut ürünlerde değişiklik yaparak rakiplerinden ayrıcalıklı ve rağbet gören bir yapıya dönüşmeye ve bunun sonucunda ise pazar hacminde artan bir ivme elde etmeye yönelik bir stratejidir. İşletmeler bunu yaparken ürünün kalitesini, tadını, kokusunu, tasarımını ya da ambalajını değiştirerek ürünü daha çok tercih

edilen bir hale dönüştürürler. Bu stratejinin amacı markalaşma ve tüketicilerin gözünde imaj oluşturmaktır. Örneğin: Apple Şirketi Iphone akıllı telefonların yanı sıra Ipad ürününü piyasa çıkarmış (mevcut pazarda yeni ürünler) ve Ürün Farklılaştırma Stratejisini izlemiştir. (Ünlü, 2007)

4.1.1.1.3 Pazar Geliştirme Stratejisi

Bu stratejiyle amaç, mevcut ürünler için yeni müşteri grupları bulmaktır. Ürünü kullanmayanların teşvik edilmesi ve yeni bir fiyatlandırma politikası geçerli stratejik araçlardır. Pazar geliştirme stratejisi nispeten düşük riskte bir stratejidir ve arkasında yatan fikir mevcut ürünleri üzerinde yapılacak geliştirmeler ile bu ürünleri farklı pazarlara sunmak ve satışları arttırmaktır. Bu stratejide işletmeler tarafından daha çok, ürünü kullanmayanları etki altına almak yatar. Pazar geliştirme stratejilerinde asıl hedef satışları arttırmaktır. Bu strateji terimi İngilizce literatürde market development yani pazar geliştirme olarak ifade edilmektedir.. Apple Şirketi yeni ürettiği Ipod Touch ürününü yeni pazarlara sunarak Pazar Geliştirme Stratejisi izlemiştir. (Bayat, 1983)

4.1.1.2 Dikey Bütünleşme Stratejileri

Dikey bütünleşme stratejileri işletmelerin, hammadde veya girdileri üretme kabiliyeti kazandıkları ya da distribütör gibi aracılardan ortadan kaldırılarak doğrudan müşteriye ulaşması olarak ifade edilmektedir. Bu stratejiler geriye ve ileriye doğru bütünleşme stratejileri olarak iki grupta ele alınmaktadır. Örneğin; Gömlek üreten bir işletmenin gömleğin üretiminde kullandığı pamuk tekstil fabrikasını alarak hammaddeyi kendisinin üretmeye başlaması geriye doğru bütünleşme stratejisi, gömlek üreten bu işletmenin bayilik sistemine son vererek kendi müşterisine doğrudan satış yapması ileriye doğru bütünleşme stratejileri olarak değerlendirilir. Dikey bütünleşme stratejilerin; ileri doğru dikey bütünleşme ve geriye doğru dikey bütünleşme stratejisi olarak iki grupta ele alınmaktadır. Dikey Bütünleşme Stratejilerinde işletmelerin geriye doğru kaynaklara ya da ileriye doğru yani dağıtım kanallarına doğru yönelir. İşletmeler bunu yaparken mevcut teknolojiden faydalanacağı gibi yeni teknolojilere de ihtiyaç duyabilirler. Geriye doğru dikey

bütünleşmede işletmenin hedefi hammadde kaynaklarını ele geçirmekken, ileri doğru dikey bütünleşme de işletme kendisinden sonraki dağıtım kanalları vb. unsurları ele geçirmeyi hedefler. İçsel bir büyüme stratejisi olarak ifade edilen dikey bütünleşme stratejisinde, işletmenin ürettiği ürünlerde kullandığı girdileri (hammadde vb.) kendisinin üretmesi veya elde etmesi hususu geriye doğru bütünleşme, çıktıları üzerindeki tüm tasarrufun (dağıtım, pazarlama vb. konuların) kendisine ait olmasında ise ileriye doğru bütünleşmeden söz edilmektedir. (Yılmaz, 2007)

4.1.1.2.1 İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi

İleriye bütünleşme, firmanın dağıtım kanalları üzerindeki kontrolünü artırması ya da satın almak suretiyle doğrudan müşterilere ulaşmasıdır. Örneğin; Bir petrol şirketinin dağıtım kanallarını satın alması ya da distribütörleri aradan çıkartarak doğrudan müşteriye yönelmesi gibi. Mevcut dağıtım kanallarının külfetli, güvensiz veya işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmadığı, etkili dağıtım kanallarının sınırlı sayıda olduğu durumlarda ya da işletmenin, istikrarlı bir üretim sürecine sahip ve büyüme potansiyeli yüksek bir alanda faaliyetlerini sürdürdüğü, mevcut dağıtım kanallarının kâr marjının yüksek olduğu durumlarda ileriye bütünleşme stratejisinin uygulanması yerinde olacaktır. İşletmeler mevcut ürünlerini kullanan ve tüketenlere doğru yönelirler. İşletmeler; kullanılan dağıtım kanalları maliyetli ya da dağıtım ihtiyaçlarına tam anlamıyla yanıt veremiyorsa, dağıtım sürecinde faaliyet gösteren unsurların kalitesi, işletmelere rekabet avantajı sağlamada yetersizse, işletmeler sürekli büyüme eğiliminde olan bir alanda faaliyetlerini sürdürüyorlarsa, dağıtım imkanı yaratacak mali ve beşeri, kaynak ve yetiye sahipse, dağıtım ve satış safhasındaki aktörlerin kâr oranı işletmeler açısından avantajlı değilse ileriye doğru dikey bütünleşme stratejisini uygulamayı tercih edebilirler. (Arslan, 2001)

4.1.1.2.2 Geriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi

İşletmelerin tedarikçiler üzerinde kontrolü artırmaya yönelik izlediği veya kaynaklara doğru yöneldiği stratejidir. Örneğin akıllı telefon üreten bir işletmenin ekran tedariki sağlayan firmayı satın alması, ya da Gömlek üreten bir işletmenin

gömleğin üretiminde kullandığı pamuk tekstil fabrikasını alarak hammaddeyi kendisinin üretmeye başlaması bu stratejiye örnek olarak verilebilir. Geriye doğru bütünleşme stratejisi mevcut tedarikçilerin işletmelere yüksek maliyetler yaratması, güvenilir olmaması veya işletmenin ihtiyaçlarına yanıt vermede yetersiz kaldığı durumlarda daha cazip hale gelir. İşletmelerin, üretim öncesi süreçlere doğru faaliyetlerini genişletmesiyle ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle işletmeler kullanmakta oldukları bir hammaddeyi ya da malzemeyi üretme yeteneğine kavuşurlar. İşletmelerin sahip oldukları beşeri ve mali kaynaklar elverişli ve bununla birlikte fiyatlarda rakiplerine karşı üstünlük sağlayabileceği fırsatlar ortaya çıkmışsa, ihtiyaç duydukları hususları temin sürecinde süratle hareket etmek önem arz ediyorsa, geriye doğru dikey bütünleşme stratejilerinin uygulamayı tercih edebilirler. (Özçam, 2007)

4.1.2 Çeşitlendirme Stratejileri

Çeşitlendirme stratejisi işletmelerin yeni iş alanlarına girerek ortaya çıkacak fırsatlardan yararlanmaları, yeni ürünler ve yeni pazarlar ile büyümelerine dayalı bir stratejidir. Piyasaların doyma noktasına ulaştığı ya da ürünlerin pazarda artık rağbet görmediği durumlarda izlenecek uygun bir seçenektir. Böylelikle işletmeler pazar ve ürün portföyünü genişleterek riski en az seviyeye indireceklerdir. Çeşitlendirme stratejisinde işletmeler açısından sayısal bir büyüme söz konusudur. Çeşitlendirme işletmeleri mevcut pazardan hem de mevcut üründen uzaklaştıran bir stratejidir. İşletmenin faaliyet alanı artmaktadır. Bu strateji işletmelerin büyümesi maksadıyla alternatifleri ile birlikte ele alınması gereken tek yönlü bir stratejidir. Literatürde çeşitlendirme stratejileri çoğunlukla ilişkili çeşitlendirme ve ilişkisiz çeşitlendirme olarak iki grupta ele alınmaktadır. (Taşkiran, 2003)

4.1.2.1 İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi

İşletmelerin faaliyette bulundukları mevcut iş sahaları içinde veya benzer alanlarda yeni işlere girerek izledik stratejiler ilişkili çeşitlendirme stratejisi olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler bu stratejiyi uygularken önceden bilgi sahibi ve deneyimi olduğu benzer alanlarda faaliyetlerde bulunarak büyümeyi amaçlamaktadır. İşletmelerin mevcut kaynakları ile yeteneklerini aynı ya da benzer alanlarda

kullanması sonucu maliyetlerde tasarruf sağlamaları mümkün olacaktır. Bu strateji aynı zamanda işletmenin kendi kabiliyetleri ve değerleri ile mevcut ürün ve pazarda işletmenin büyümesi olarak ifade edilebilir. Örneğin; Sony firmasının DVD/VCD filmler satmasının yanı sıra, bilgisayarda veya oyun konsollarında oynanan oyunları satmaya başlaması, Nokia ve 3com firmalarının telefon üretmelerinin yanı sıra internet bağlantı cihazları modem üretmeye başlamaları gibi. Bu strateji; (Eren, 2010)

- İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü sektörde büyüme yavaşladıysa, hatta durma noktasına geldiyse,
- Mevcut ürünlere benzer nitelikte yeni bir ürünün üretilmesiyle mevcut ürünlerin satışında artış söz konusu olacaksa,
- İşletmenin üretmekte olduğu mevcut ürün pazarda artık rağbet görmüyorsa,
- İşletme güçlü bir yönetim ekibine sahipse, uygulandığı takdirde etkili bir stratejiye dönüşebilmektedir. Bu stratejide işletmeler, mevcut faaliyetlerinden istifade etmek, pazar güçlerini arttırmak, kendi kabiliyetlerini yeni ürün ve hizmetlerde kullanarak ek kaynak yaratmak, maliyetlerde tasarruf sağlayarak yüksek gelir elde etmek, teşviklerden yararlanmak, riskleri farklı kollara yayarak azaltmak gibi amaç güderler.

4.1.2.2 İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi

İşletmelerin önceden faaliyette bulundukları alanlardan tamamen farklı yeni değişik sektörlere girmesidir. İşletmelerin pek çok nedenden dolayı önceden deneyimlerinin bulunmadığı farklı faaliyet alanlarına girerek büyümeyi ve gelişmeyi hedefledikleri stratejilerdir. Bu strateji işletmelerin bir işe sıfırdan başlamasına benzer. Bu özelliği ile ilişkili çeşitlendirmeye kıyaslandığında daha büyük risk taşır. İlişkisiz çeşitlendirme işletmelerin mevcut iş sahası ile benzer olmayan bir ortamın dışına doğru yönelmesidir. Bir başka tanımda ise; işletmenin tamamen yeni ürünler ya da pazarlarda kendi faaliyetleri ile hiç bir ortak noktası olmayan alanlara doğru büyümesidir. İlişkisiz çeşitlendirme stratejisini uygulayan işletmeler yüksek getiri potansiyeline sahip farklı bir sektöre yatırım yaparak büyümeyi hedef alırlar. (Bayat, 1983)

İlişkisiz çeşitlendirme işletmenin mevcut teknoloji, ürün yelpazesi veya pazarı ile ilişkisi olmayan yeni ürünlerin ya da iş sahalarının işletmenin faaliyet alanına dahil edilmesidir. Bu tür bir çeşitlendirme uzun solukta daha az karlı gibi görünebilir. Ancak uzmanlar ilişkisiz çeşitlendirmeyi işletmelerin güçlerini arttırmak için üst yönetimin yaptığı girişimlerin bir sonucu olarak değerlendirmiştir. İlişkisiz çeşitlendirme şüphesiz risklidir. Ancak bu strateji aşağıdaki durumlarda tercih edilebilmektedir. Bunlar; (Akgemci ve Güleş, 2010)

- İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü alanlarda meydana gelen zayıflık,
- Mevcut işletmenin farklı alanlara yatırım yapacak güç ve yeteneğe sahip olması,
- Üst yöneticilerin azmidir.

Bu konuda yazılan İngilizce literatürde ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri "conglomerate diversification" ya da "unrelated diversification" başlıkları ile ele alınmıştır.

4.1.3 İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar

İşletmelerin sahip oldukları kendi iç imkânlarının dışında bir başka işletme ile birleşmeleri ya da çeşitli anlaşmalar aracılığıyla işbirliği yapmaları dış büyüme olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler, yalnızca kendi imkan ve yarattıkları kaynaklar sayesinde büyüme gerçekleştirebilecekleri gibi, diğer işletmelerin kaynaklarını ya da kabiliyetlerini kullanmak suretiyle de büyüme gerçekleştirebilirler. Stratejik ortaklık işletmelerin ortak hedeflerine varmak için kaynakları paylaşımına dayalı işbirliği kurdukları stratejilerdir. İşletme dışı büyüme olarak ifade edilen bu stratejiler, mevcut ürün ya da pazarda olabileceği gibi, farklı ürün ya da pazarlarda da gerçekleştirilebilir. İşletmelerin büyümeye dayalı izledikleri bütünleşme ve çeşitlendirme stratejileri, başka işletmelerle ortak işbirliği yapmak veya birleşmek suretiyle de uygulanabilir. (Arslan, 2001)

4.1.3.1 Birleşmeler veya Şirket Evlilikleri

Birleşmeler (Şirket Evlilikleri) birden fazla işletmenin varlıklarını ve güçlerini yeni bir şirket kurmak suretiyle birleştirmesi esasına dayanır. Bir başka

tanıma göre; aynı ya da farklı pazarlarda faaliyetlerini sürdüren iki ya da daha fazla işletmenin yeni bir varlık oluşturmak suretiyle meydana getirdikleri oluşumla sonuçlanan büyümeye yönelik izlediği stratejilerdir. Birleşmeyi tercih edecek olan bir işletme öncelikle "Ne elde etmek istiyorum? Zayıf yanlarım neler?" sorularına yöneltilmelidirler. Birleşme stratejisini izleyen işletmeler, ortaya çıkardıkları yeni oluşuma ait olası risk ve getirileri eşit olarak üstlenir, işletmelerin hiçbirinin diğerine karşı üstünlüğü bulunmaz. Bu durumda birleşen şirketlerin tüzel kişilikleri sona ermekte, ortaya yeni bir şirket ve yeni bir tüzel kişilik çıkmaktadır. (Alparslan, Çarıkçı, 2014)

Birleşme, iki veya daha fazla işletmenin tüm kaynaklarını bir araya getirerek hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir. İşletmeleri birleşmeye yönelten başlıca nedenler; işletmenin değerini arttırmak, büyük ölçekli olmanın olumlu sonuçlarından yararlanmak, elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirmektir. Birleşme ve satın almalar genel bir ifadeyle “Birleşme” olarak adlandırılırlar. Ancak bunların çoğu birleşmenin tanımına uygun değildir. Dünya da gerçekleşen birleşme faaliyetlerinin yaklaşık %3’ü tam anlamıyla birleşme kategorisine girmektedir. ABD’nin 6 No’lu Finansal Raporlama Standartlarında yer alan, “Birleşme ve Satın Almalar”a göre bir oluşumun birleşme olarak sınıflandırılabilmesi için şu dört kriterin gerçekleşmiş olması gerekmektedir; (Çıkmak, 2012)

- Taraflardan hiçbiri alıcı ya da alınan değildir;
- Bir araya gelen taraflardan her biri yeni oluşumun yönetim yapısına katılırlar;
- Bir araya gelen taraflar ölçek bağlamında göreceli olarak eşittirler;
- Birleşen şirketlerin işlem gören hisseleri fiilen son bulur ve bu hisselerin yerini yeni şirketin hisseleri alır; dolayısıyla yeni şirkete ortak olabilmek için bu yeni hisse senetlerine sahip olmak gerekir.

Bunun yanında birleşmelerin, tekelleşmeye neden olması, serbest rekabet ortamını etkilemesi, tüketicinin ve kamunun aleyhine daha pahalı ve kalitesiz mal üretimini teşvik etmesi gibi nedenlerden dolayı pek çok devlet tarafından anti-tröst kanunlar yoluyla kontrol edilmektedir. (Özçam, 2007)

4.1.3.2 Satın Alma Stratejisi

Satın alma stratejisi bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alarak kendi bünyesine dahil etmesi suretiyle gerçekleştirdiği bir stratejidir. Bu strateji birçok yönden birleşme stratejilerine benzemektedir. İşletmeler yeni pazarlara açılmak ya da mevcut pazardaki etkinliğini arttırmak amacıyla başka işletme ya da işletmeleri satın almak suretiyle bünyelerine dahil ederler. Satın alma stratejisini birleşme stratejilerinden ayırt eden en önemli özellik, satın alınan işletmenin alacakları ve borçları ile birlikte tüm varlıklarının satın alan işletmenin varlıklarına eklenmesidir. Örneğin; Amerikan Hava Yollarının Piedmont Hava Yollarını Satın Alması ya da Vodafone' un Telsim' i satın alması gibi. Ülgen ve Mirze bu stratejiyi; satın alınan işletmeye ait hisselerin tamamının ya da çoğunluğunun satın alınması gerektiği şeklinde ifade etmişlerdir. Birleşme stratejisinde birleşmeyi gerçekleştiren işletmeler hukuki varlıklarını tamamen kaybederek yeni bir işletme olarak ortaya çıkarlarken, satın alma stratejisinde satın alınan işletmeler satın alan işletmenin kimliğine bürünmektedir. Böylelikle satın alan işletme hukuki varlığını sürdürürken, satın alınanların varlıkları son bulur ve piyasalara yeni hisse senetleri sunulmaz. (Yılmaz, 2007)

Satın alan işletmeyi bu tür bir stratejiyi seçmeye yönelten nedenler; işletmenin piyasadaki değerini yükselterek hisse senetlerinde artış sağlamak, işletmenin sıçrama yaparak daha hızlı büyümesine olanak kılmak, ürün hattını dengelemek veya tamamlamak, pazarda daha güçlü bir konuma gelmek, işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynaklara daha kolay ulaşmasına olanak tanımak, oluşacak sinerji ile verimliliği ve kârlılığı arttırmak şeklinde ele alınmaktadır. (Aktan, 1999)

4.1.3.3 Stratejik İttifaklar

Stratejik ittifak, bir şirketin mülkiyetinde herhangi bir değişiklik olmadan diğer şirketlerle kaynaklarını veya yeteneklerini birleştirmek suretiyle bir araya gelmesi olarak ifade edilmektedir. Stratejik ittifaklar basit tek taraflı kontratlardan lisans anlaşmalarına ya da teknoloji paylaşımı gibi daha karmaşık sözleşmelere dayalı ortak girişimlere kadar farklı şekillerde meydana gelebilmektedir. Başka bir tanıma göre; iki fazla daha fazla işletmenin bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliği yapmak maksadıyla bir araya gelmeleri ile ortaya çıkan anlaşmalardır. Küresel rekabetin artması nedeniyle stratejik ittifakların sayısı giderek artmaktadır. Böylesine büyük bir ortamda büyüme maliyetlerindeki artış ile birlikte işletmelerin birbirlerini tamamlayıcı kaynaklara sahip olmaları işletmeleri ittifak oluşturmaya itmektedir. Böylelikle işletmeler küresel anlamda rekabet edebilme yetisi ve üstünlüğü kazanacaklardır.

Stratejik ittifaklara örnek olarak; işletmelerin ortak dağıtım kanalları kullanmaya yönelik karar almaları, ortak ar-ge çalışması yapmaları ya da bilgi bankası kurmaları, üretim/satış yetkisi vermeleri, lisans anlaşmaları gibi yöntemler bu tür ittifaklar kapsamında değerlendirilmektedir.

Besanko vd. araştırmalarında; stratejik işbirliğini, bir projeyi gerçekleştirebilmek maksadıyla işletmelerin mevcut imkan ve kabiliyetleri ile kaynaklarını ortaklaşa paylaşarak yaptıkları anlaşma şeklidir" olarak ifade etmiştir. İşletmeler stratejik oluşturarak, küresel alanda birbirlerini tamamlayan özellikleriyle daha verimli hale gelmekte, potansiyel rakiplerin kendileri için bir tehdit oluşturmalarının önüne geçmekte, bilgi kaynakları ile yeteneklerini birleştirmek suretiyle sinerji oluşturmaktadırlar.

Stratejik ittifak oluşturma stratejisi işletmeler tarafından ortak yatırım yapma, ortak ar-ge çalışmaları yürütme, satış yetkisi verme, dış kaynakları kullanma, franchising vb. uygulamalar bu tür ittifaklara örnek gösterilebilir.

- Ortak Yatırım (Joint Venture): Gerçekleştirilecek bir işi kendi kendine gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olmayan bir işletmenin, iki veya daha fazla

işletme ile bir araya gelerek konsorsiyum kurdukları kaynaklarını birleştirerek işi gerçekleştirdikleri popüler bir uygulamadır. Örneğin: Nokia şirketinin Qualcomm ile oluşturdukları ittifak bu tür bir uygulamaya örnektir. Yatırım ortaklığı yapan işletmelerden biri kuvvetli işgücü ve yetenekli uzman kadrosuna ya da yeterli finansal kaynağa sahip olabilirken, diğeri teknolojik imkanlar açısından kuvvetli olabilir. Ya da bir diğeri kaliteli üretim girdilerine sahip olabilir veya hammadde kaynaklarını elinde bulundurabilir. Böylelikle işletmeler birbirlerini tamamlayacak kaynakları bir araya getirmek suretiyle büyük, kapsamlı ve maliyetli işleri gerçekleştirebileceklerdir. Yatırım Ortaklığı belirli bir süreyi kapsayacak şekilde oluşturulan anlaşmalara dayanmaktadır.

Ayrıca yatırım ortaklığı maliyetleri düşürerek, atıl kapasiteyi azalmasını sağlayarak, satışları arttırarak işletmelerin büyümesine katkı sağlaması bakımından önemlidir.

- **Lisans Anlaşmaları:** Lisans anlaşmaları, bir ürün ya da hizmete ait patent hakkını elinde bulunduran işletme tarafından bu ürün ya da hizmetin üretilmesi ya da pazarlanmasına yönelik olarak imtiyaz tanıyan bir uygulamadır. Lisans anlaşmaları, işletmenin patent hakkını elinde bulunduruyor olması nedeniyle üzerinde telif hakkı olan bir ürünün üretimine ya da pazarlanmasına müsaade eden ve bu sayede işletmenin kendisine ait bir teknolojiyi, üretim yönetimini, isim hakkını, bir bedel karşılığında süreli ya da süresiz olarak satın alması hususunu içermektedir. Bu sayede bir işletme, bir teknolojiyi, süreç, bilgi veya yöntemi kullanma hakkını, belirli bir ödeme karşılığı ve belirli bir süreliğine satın alır. Genellikle uluslararası ve küresel bir boyutta niteliğe sahiptir.
- **Franchising:** Bir ürün, marka veya bir hizmeti içerecek şekilde hak sahibine bedel karşılığı belli bir süre şartı ile bazı kullanım haklarına izin verilmesi franchising olarak adlandırılan satış yetkisi veya imtiyaz verme faaliyetidir. Daha kapsamlı olarak ifade etmek gerekirse; franchising, bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın belirli bir süre şart ve sınırlamalar dâhilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak

suretiyle imtiyaz hakkına konu ticari işleri yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkileri bütünü olup, birbirinden bağımsız iki taraf arasında meydana gelen sözleşmeye dayalı bir ilişkidir. Bu uygulamada markanın imtiyaz sahibi olan işletmeler, belirli bir süre, koşul ve sınırları kapsayan bir anlaşma ile bağımsız yatırımcılara sistemini ve markasını kullanır.

Bu uygulama lisans anlaşmaları ile benzerlik göstermekle beraber, üzerinde imtiyaz hakkı bulunan ticari ürün ve hizmetlerin bir yerde ve belirli esaslar çerçevesinde kullanılması nedeniyle farklıdır. Örneğin: Burger King, Mc Donalds gibi şirketlerin yaptığı uygulamalar bu tip anlaşmalar arasında yer almaktadır.

- Satış Yetkisi Verme (Satış Acenteliği): İşletmelerin ürettikleri mamulleri satış yetkisi ya da acentelik vermek suretiyle başka işletmelere devretmesi olarak ifade edilmektedir. Dağıtım kanalları ve satışların uzmanlık gerektiren bir yapıda olması ya da yüksek maliyetler doğurması durumunda, bu uygulama işletmelerin karlılığı açısından faydalıdır.

Unutulmamalıdır ki; bir işletmenin başka bir işletmenin yönetimini ve kontrolünü tamamen üstlendiği birleşmeler stratejik ittifak olarak değerlendirilmemelidir.

4.1.3.4 Dış Kaynakları Kullanma (Outsourcing)

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda mevcut imkan ve kabiliyetlerini kullanılmadıkları hizmetlerin, kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden alınmasına “ dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ” denir. Peter Drucker "Do what you do best, and outsource the rest." söylemleri ile, işletmelerin ana faaliyetlerine daha çok yönelmeleri ve performanslarına direk olarak katkısı bulunmayan hususların, bu konularda tecrübeli işletmelere bırakılması gerektiğini vurgulamaktadır. Rekabet koşullarının artması nedeniyle işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek amacıyla, gerçekleştirmekte olduğu faaliyetlere yönelik işletme maliyetlerini azaltmak ve daha kaliteli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirmek

zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler kendi ana faaliyetleri üzerinde yoğunlaşırken, temel faaliyet alanı dışında kalan işleri başka şirketlere yaptırırlar. (Mirze, 2016)

İşletmelerin ana faaliyetleri dışında kalan hususları alanında etkin ve hizmet sağlayıcılara yaptırılmasını öngören bir yönetim stratejisi olarak dış kaynak kullanımında firmalar sonuçlara odaklanırlar. Bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı ve hizmetin nasıl sağlanacağı işi alan outsourcing firmasının görevidir. Outsourcing hizmeti alan işletmeler sonuçlarla ilgilenirken, işi outsourcing hizmeti sağlayan firmalar yapar. Dış kaynak kullanımı farklı şekillerde olabilir: (Porter, 2015)

- Tedarikçileri veya bayileri ortak etme: İşletmeler üretim girdileri sağlayan unsurları ya da bayileri elde edilecek kâra ortak edebilirler.
- Taşeronlaştırma: İşletmeler asıl faaliyet alanları dışındaki işleri taşeronlara yaptırabilirler. Böylelikle, işletmeler etkin bir yönetim anlayışına sahip olurlar doğacak maliyet avantajından istifade ederek rakiplerine karşı üstünlük sağlarlar.
- Fason imalat: İşletmelerin sözleşme koşulları ile belirlenen şekilde, kalitede ve miktarda üretim yaptırarak belirlenen tarihte ürünü bedel ödemek karşılığında teslim aldığı dış kaynak kullanımı çeşitlidir.

4.1.3.5 Kıyaslamaya Dayalı Gelişme (Benchmarking)

Kıyaslamaya dayalı gelişme işletmelerin ürün ve hizmet performanslarını rakipleri ile kıyaslamaları sonucu kendi sistemleri içerisinde gerçekleştirebilecekleri uygulamalardır. İşletmelerin etkililiğini arttırabilmek amacıyla başarılı diğer işletmeleri inceleyerek, bu işletmelerin faaliyet süreçleri ile kendi faaliyetlerini karşılaştırması ve bunun sonucunda faydalı olacağını değerlendirdiği hususları uygulamasıdır. Bir başka tanımda ise işletmelerin sundukları hizmet, ürettikleri ürün ve mevcut uygulamalarını, başarılı bir rakip veya faaliyet gösterdiği alanda lider olarak gösterilen işletmeler ile mukayese etmesidir. (Bayat, 1983)

Kıyaslamada en önemli husus, kıyaslamaya söz konusu süreçler ile kıyaslanacak olan işletmenin belirlenmesidir. Kıyaslamada en uygun olan, faaliyet gösterdikleri alanda en iyi olarak gösterilen işletmelerin süreçlerini nasıl

uyguladıklarını öğrenerek kendi içinde uygulamaktır. Dikkat edilmesi gereken nokta işletmelerin süreçleri “niçin ve ne seviyede” uyguladıklarından ziyade, “nasıl” uyguladıklarının incelenmesidir. Benchmarking uygulamasında; sürekli gelişim esas alınır, atılgımcı olumlu bir yaklaşım olmakla beraber pratiğe yönelik ve sadece en iyi uygulamaları esas alır. Açık, ölçülebilir ve büyümeyi hedef alan özelliklere sahiptir. (Drucker, 2013)

4.2 Küçölme Stratejileri

Küçölme terimi; işletmelerin rekabeti, verimliliği ve etkinliğini arttırmak maksadıyla tasarlanan ve üst yönetim tarafından alınan maliyetleri azaltma, yapısal kaynaklar olarak tasarruf sağlama amacı güdülen uygulamalardır. Küçölme stratejisi, işletmelerin faaliyetlerinin sonucunda elde ettikleri çıktılarının azalması olarak değerlendirilmemelidir. Bu strateji sayısal anlamda bir küçölmeyi ifade eder. İşletmede çalışanların, birim ve ünitelerin sayısal olarak azalmasıdır. Bu azalmada hem etkinliği hem de verimliliği arttırmak amaçlanmaktadır. İşletmeler yönetim yapılarını küçölterek, kendisinin yaptığı bir uygulamaya son verip dış kaynakları kullanarak ya da büyük bir transatlantik yerine küçük küçük gemilerden oluşan bir filo kurmak suretiyle de büyüyebilir. O halde büyüme her zaman olumsuz anlamda değerlendirilmemelidir. Burada hedeflenen husus “küçölerek büyümedir”. Farklı bir pencereden bakıldığında küçölme; işletmeler tarafından özellikle kriz dönemlerinde varlıklarını sürdürebilmek amacıyla yürütölen şirket kurtarma operasyonudur”. Tüm bu tanımlar ışığında; “Küçölme; örgüt esnekliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü arttırmak amacıyla, fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemi bir bütün olarak ele alarak bu kaynaklarda planlı bir azaltmayı içeren stratejik bir süreçtir”. (Akat ve Budak, 2002)

Kriz dönemlerinde işletmeler varlıklarını devam ettirebilmeyi ve krizden ayakta kalarak çıkmayı amaç edinirler. Bu dönemlerde yüksek kâr elde etme hatta kâr elde etme ikinci planda kalmaktadır. Devam etmekte olan yatırımların tamamlanması işletmelerin yararına olacaktır. Ancak işletmeler mevcut pazarın durumunu değerlendirerek yatırımları durdurma yoluna gidebilirler. Bununla beraber küçölme

sadece kriz ya da işletmeler açısından zorlu dönemlerde uygulandığı değerlendirilen bir strateji değildir. İşletmeler bilinçli olarak bazı alanlardaki faaliyetlerini sonlandırabilirler. Küçülme stratejileri, işletmelerin pazar paylarının yetersiz olduğu, daha uygun yatırım olanaklarının ortaya çıktığı, yeni teknolojiler için yeterli kaynaklar bulunamadığı, birleşmeler sonrası uyumsuzluk gösteren birimler olduğu durumlarda uygulanan bir stratejidir. (Mirze, 2016)

4.2.1 Tasarruf Stratejisi

İşletmeler içinde bulundukları olumsuz koşullar nedeniyle faaliyetlerini sürdürdükleri ortamlarda kaybettikleri üstünlükleri yeniden kazanmak, zayıflamış kaynak ve yeteneklerini tekrar güçlendirebilmek amacıyla genellikle belirli bir süreliğine sahip oldukları kaynakların kullanımında kısıtlamalar yapabilmektedirler. Varlıklarında azaltmaya gitmek suretiyle iç verimliliği arttırmak amacı ile tasarruf sağlamayı amaçlarlar. Tasarruf stratejileri, dış çevre baskıları nedeniyle işletmelerin, faaliyetlerinde verimliliklerini artıracak uygulamalara gitmesidir. Bu stratejilerin çoğunlukla resesyon dönemlerinde uygulandığı görülmektedir. Bu strateji aşağıda ele alınan başlıklarda uygulanabilir; (Porter, 2015)

- Yeniden Yapılanma Yoluyla Örgütsel Değişme

İşletmelerin örgütsel yapılarını gözden geçirerek, örgüt içi ilişkileri düzenlemek suretiyle tedbirler almasını ifade eder.

- Mali Kontrol

Mali kontrollerin yetersizliği nedeniyle işletmelerin karlılıklarında bir düşüş söz konusu ise kaynak temini ve borçlanmaya yönelik uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Kredi sağlayan kuruluşlar ile yapılmış olan anlaşmalar incelenerek, faiz oranları işletmelerin lehine değiştirilmeye çalışılır, ödeme planları ile ciro edilebilir finansal araçlar yeniden düzenlenir. (Akgemci, 2015)

- Maliyetleri Azaltma

İşletmeler için büyük maliyet doğuran merkezler incelenir, bazı konularda tasarrufa gidilebileceği gibi tamamıyla kaldırılabilir. İşletmeler için en önemli maliyet getiren hususların başında hammadde kaynakları yer almaktadır. Hammadde

temininde tasarrufa gidilmesi, tedarik koşullarının iyileştirilmesi, israf ve firelerin ortadan kaldırılması, stok maliyetlerinin asgari düzeye indirilmesi, ihtiyaç duyulan bazı ekipman ve araçları satın almak yerine kiralama yoluna gidilmesi gibi uygulamalar hayata geçirilebilir. Bir başka maliyet unsuru ise işçiliktir. İşletmeler personel azaltma gibi yapacağı uygulamalarla bu konularda da tasarruf uygulayabilir.

- Gelirleri Arttırma: Yapılacak detaylı bir envanter kontrolü ve giderleri arttırmadan satışları arttırmaya yönelik uygulamalardır.
- Varlıkları Azaltma: İşletme faaliyetlerine bir fayda sağlamayan arsa, bina, teçhizat ve makinenin satılması ya da, işletmenin kullandığı demirbaşları satması ve tekrar kiralaması yöntemidir.

4.2.2 Tasfiye Stratejisi

Tasfiye stratejisi, üretken olmayan varlıkları ayıklamak ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmak amacı ile kullanılabilir. İşletmelerin başarılı olmadığı faaliyetlerin tamamının ya da bir kısmının terk edilmesi yoluyla izlenen stratejidir. (Drucker, 2013)

- Tecrit Etme (Ayrırma)
İşletmeler tarafından bu strateji;
 - Mevcut pazarda işletmelerin satışlarında yaşanan durgunluk nedeniyle beklenen kârın istenilen düzeyde olma olasılığının kalmaması,
 - Teknolojide meydana gelen gelişim, yenilik ve değişikliklerin, işletmenin yatırım gücünden daha çok kaynak gerektirmesi,
 - Anti tröst eğilimlerin işletmeyi zorlaması ve kanuni baskılar,
 - İşletmeler arası birleşmelerden sonra bazı işletmelerin ortaya çıkan bu yeni oluşuma ayak sağlayamaması
 - Mahkum Olma

Bir işletme, mevcut ürün veya hizmet satışlarının % 75'inden fazlasını tek bir müşteriye satıyorsa, işletmenin bu müşteriye mahkum bir strateji izlediğinden bahsedilebilir. İşletmeler mahkum olma stratejisini; (Bedük, 2014)

- İşletmenin pazarlama ya da diğer işletme fonksiyonlarını güçlendirmede yetersiz ya da isteksiz olması,
- Bu stratejinin uygulanması ile finansal açıdan kuvvetli bir yapıya ulaşılabileceği ve maliyetler azaltma açısından en iyi uygulama olduğuna inanması nedenleriyle izlerler.
- İşletmeyi Satma

Bu stratejide işletmeler tamamıyla veya kısmen kendi varlığını veya elden çıkarmak istediği üniteyi üçüncü şahıslara satarlar. Satın alma stratejisinin tersine uygulanmasıdır. Bu strateji işletmenin hisse senetlerini satmak ya da yeni ortaklar oluşturmak suretiyle izlediği stratejilerinden farklı bir uygulamadır. (Ünlü, 2007)

- Tasfiye Etme

Tasfiye, işletmenin tümüyle elden çıkarılması, başka bir ifadeyle satılması veya kapatılması stratejisidir. Bu durum gerçekte en az tercih edilen bir alternatiftir. Bu stratejinin izlenmesi;

- İşletmelerin tasarruf stratejilerini uygulama ve yatırımları azaltmaya gitmiş olmasına rağmen, hala başarısız olması,
- İflas dışında bir alternatifin bulunamaması,
- Zararın asgari düzeye indirilmesini sağlamak için başka bir yolun olmaması ile ilgilidir. Tasfiye, alınabilecek en son karardır. Çünkü bu strateji, başarısızlığın bir ifadesi demektir.

4.3 Durağan Stratejiler

Bu stratejilerde işletmeler içinde bulundukları durumdan daha iyi bir seviyeye gelebilmeyi amaçlarlar. İşletmelerin üst yöneticileri tarafından pazarda herhangi bir fırsat durumunun bulunmadığı, pazarın büyüme hızının düşük, hatta durma noktasına gelmiş olduğu, rekabet ortamının ortadan kaybolduğu bir pazar ortamında büyümeyi düşünmeyebilirler. Çünkü böylesi bir pazarda büyümek uzun vadede bir getiri sağlamayacaktır. Hatta bu pazar içerisinde elde ettiği karlılık da düşüş meydana gelecektir. İşletme sürdürmekte olduğu faaliyetlerde bulunduğu

durumdan memnun ise mevcut durumunu koruyama yönelik olarak durağan stratejileri izleyecektir. (Yılmaz, 2007)

İşletmeler her geçen sene faaliyetlerini risk altına sokmadan genişletmek isterler. Dağıtım kanallarında, ürün ve hizmetlerde ve işletmenin üretim kapasitesinde çok düşük düzeyde değişiklikler olabilir. İşletmeler kaynaklarını, sürdürmekte oldukları faaliyet alanlarına tahsis etmekte ya da süratli bir rekabet avantajı yaratabilmek için dar bir ürün ve pazar kısmı üzerinde odaklaşmaktadır. Durgun büyüme stratejisi, işletmeyi rekabeti azaltma amacıyla yasal patent edinerek savunmacı bir hareket uygulamaya yöneltebilir. Durgun büyüme stratejisi işletmenin bulunduğu alanda emin adımlarla gelişmeyi sürdürmesi, yeni alanlara girmek ve riski artırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir. Durgun büyüme stratejilerini dört grupta inceleyebiliriz. Yavaş büyüme stratejileri: Yavaş büyüme stratejisi izleyen bir işletme geçmiş yıllarda olduğu gibi belirlediği amaçlarına aynı biçimde erişme çabalarını sürdürmektedir. Fakat burada enflasyonun etkileri de dikkate alınarak parasal ayarlamalar yapılmaktadır. Diğer bir deyimle, nakdi artışlar değil reel artışların düzeyi aynen sürdürülmektedir. Belirlenen amaçlar genellikle endüstrinin büyüme ortalamasına yakın veya daha altındadır. Kâr veya harmanlama stratejileri: Bir işletmenin stratejik iş biriminin temel amacı nakit oluşturma olduğu zaman, izlenecek strateji de kâr veya harmanlama stratejisi olmaktadır. (Güçlü, 2003)

Ancak, kâr veya harmanlama stratejisinin izlenebilmesi için işletmenin stratejik iş biriminin ürün hayat eğrisinin olgunluk çağına girmiş olması veya Boston danışma grubunun portföy analizinde 68 görüldüğü gibi ürünün “nakit ineği” durumunda bulunması gereklidir. Çünkü nakit inekleri (cash cows) kendi ihtiyacından daha fazla nakit getiricidirler ve işletmenin kâr lokomotifleri olarak görülürler. Fasilalı durgun büyüme stratejileri: Burada işletme, gelişme stratejisi izlerken gerçekleştirmek istediği amaçlar düzeyini durgun büyüme stratejileri düzeyine indirerek, dikkatini daha çok verimliliği yükseltecek faaliyetlere odaklamıştır. Firma belirli bir süre bu durgun büyüme stratejisini sürdürür,

kendine gelir, nefes alır sonra tekrar büyüme stratejisine devam eder. Destekli büyüme stratejileri: Bu strateji, işletmenin dış çevre koşullarının özellikle kaynaklarının temininin aleyhine döndüğü durumlarda tepe yöneticileri tarafından uygulamaya konan bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Desteklenen amaç, gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması ve yapılması muhtemel olan kaynak israflarının önlenmesidir. Durgun büyüme şeklinde dönüşüm olarak ifade edilen bu stratejinin seçim nedeni gelecekte çevresel koşulların büyüme ve gelişme stratejisini izlemeye imkan vermemesidir. İşletmeler, uzun ömürlü sosyal organizmalar olduklarına göre, geleceği düşünmek ve yaşamak için gerekli karar ve tedbirleri almak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu desteği ise, ancak kaynaklarını dengeli bir şekilde kullanarak, mevcut olan büyüme stratejisini durgunlaştırmak suretiyle sağlayabileceklerdir. (Eren, 2010)

1.1 Karma Stratejiler

İşletmeler yalnızca bir mamul üretiliyorlar ya da bir pazarda faaliyetlerini sürdürüyorlarsa, temel işletme stratejilerinden birini izlemeyi tercih edebilirler. Bununla beraber bazen gerçekleştirdikleri faaliyetlerde farklı stratejilerin izlendiği ya da aynı anda birden fazla işletme stratejisinin uygulandığı durumlarda görülebilmektedir. Örneğin işletmeler bir iş kolunda küçülme stratejisi uygularken, farklı bir alanda büyüme stratejisi uygulayabilirler. Bazı pazarlarda faaliyetlerini azaltırlarken, yeni pazarlara girebilirler. İşletmeler tarafından izlenen stratejiler zamanla değişiklik gösterebilmektedir. Başlangıçta büyüme stratejilerini uygulanan bir işletme, aynı anda durağan stratejileri veya tasarruf stratejilerini birlikte uygulayabilir. Böyle bir durumun işletmeler tarafından uygulanmış olmasında karma stratejilerden söz etmek mümkündür. İşletmeler tarafından tercih edilen stratejiler çoğunlukla karma stratejilerdir. Çünkü aynı anda birden fazla strateji izlenirken, zaman içerisinde içsel ve dışsal nedenlerden dolayı uygulanan stratejiler de değişiklik olabilmektedir. (Taşkiran, 2003)

SONUÇ

Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bilgi çağında; değişim ve yenilikler, içinde bulunduğumuz yüzyılın temel dinamikleridir. Çağın gereklerine ayak uydurabilme, değişimi yakalayabilme, örgütlerin var olma savaşında önemli rol oynamaktadır. Ancak, bu yapılanma süreci, ani değişimleri, kimi zaman ise belirsizlikleri beraberinde getirir. “Kriz” olarak adlandırılan, örgütte stres ve gerginlik yaratabilen ve başarılı bir şekilde yönetilmediğinde örgütlerin yok olmasına neden olan bu durum, klasik yönetim biçimlerini etkisiz bırakmakta, yeni yönetim becerilerini gerekli kılmaktadır. İşletmelerin üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de sürekliliğini tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesini gerektiren kriz dönemleri, işletmelerde etkili yönetilmesi gereken istikrarsız bir durumu göstermektedir.

Çevredeki belirsizlik ve değişkenlik durumu, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Kriz durumu her şeyden önce örgütün beklemediği önceden fark edemediği değişikliklerle ilgilidir. Buna ek olarak kriz, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, sebep olduğu karmaşıklık ile örgütün mevcut durumuna zarar veren ve en önemlisi de işletmenin mevcut değerlerini, amaçlarını ve varlığını devam ettirebilmesini tehdit eden bir gerilim durumudur. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır.

Kriz aniden ya da zamanla oluşan ve oluştuğu zamanda hemen çözümlenmesi gereken önemli bir sorundur. Günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte rekabetin artmasına karşın kaynakların sınırlılığı önemli risklerin ortaya çıkmasında etkindir. İşletmeler bu riskli ortamda faaliyetlerini sürdürürken, tümü de kriz tehlikesi ile karşı karşıyadır.

Krizlerin meydana gelmeden önce önlenmesini sağlamak, meydana gelmişse olumsuz etkilerini azaltmak ya da krizlerden olumlu sonuçlar elde etmek için işletmelerde etkin bir kriz yönetimi önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Kriz

yönetiminde etkili ve belirleyici öge krizin önceden tahmini ve doğru yönetsel kararların zamanında alınmasıdır.

İşletme ve yönetim literatürü incelendiğinde birçok kriz yönetimi tanımları göze çarpabilir. Bazı birkaç tanım şöyle verilmiştir. Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir. Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarma sürecidir. Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar.

Kriz önceden tahmin edildiğinde gerekli önlemler alınabilmekte ve olası durumlara karşı planlar hazırlanabilmektedir. İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevredeki değişimler her ne kadar kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilseler de, örgütler bu değişimlerden kaynaklanan tehdit ve fırsatları, doğru yöntem ve mekanizmalarla öngörme ve ortadan kaldırma şansına sahip olabilmektedirler. Örgütlerin bunu başarabilmelerinin tek yolu ise etkin bir kriz yönetimi uygulamalarıdır. Etkin bir kriz yönetimi sayesinde, kriz önceden tahmin edilebilmekte ve krize karşı gerekli önlemler alınabilmektedir.

Stratejik yönetim ilkeleriyle kriz yönetim ilkeleri arasında pek çok benzerlikler sayılabilmektedir. Kriz yönetiminin ilkelerinden olan erken uyarı sinyallerinin izlenmesi; stratejik yönetim ilkelerinden, rakiplerin yönelimi, mal ve hizmetleri, büyüme oranları, üretim özellikleri, amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerin izlenmesinden pek farklı değildir. Aynı şekilde kriz yönetimindeki önleme ve koruma mekanizmalarının planlaması da, stratejik yönetimde ki yeni teknolojilere cevap olarak biçimsel değişim süreçlerinin planlanmasından önemli bir farklılık göstermemektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmet, E. (1984), İşletme Politikasına Giriş, Günay Matbaacılık, İstanbul.
- Akat, İ. ve Budak, G., (2002), "İşletme Yönetimi", IV. Baskı, Barış Yayınları, İzmir
- Akgemci T., (2015), Stratejik Yönetim, Gazi Yayınevi, Ankara.
- Akgemci T., Güleş, H.K. (2010). "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Gazi Kitapevi, İstanbul.
- Aktan C.C., (1999) "2000' li yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim", TÜGİAD Yayını, İstanbul.
- Akyüz, M. ve Ertel, N. (1989), Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü, Dünya Yayınları, Ankara.
- Albrecht, S., (1996), Crises Management for Corporate Self-Defence, NewYork: Amacon.
- Allinson R., (1993), Global Disasters: Inquires into Management Ethies, NewYork: Prentice Hall.
- Alparslan A.M., Çarıkçı İ.H., (2014), "İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması", İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, S.76 (18-44).
- Ankboğa, Ş., (2001), 'Kriz Ortamlarında İşletme Yönetimi', İktisat Dergisi, Şubat-Mart
- Arslan, M. (2001), "IMF, Krizler ve Türkiye, Stratejik Analiz", Aylık Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, S.14, (5-21)
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. ve Tosun, E. (2003), "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1): 141-163.
- Ataman, G. (1992), İşletmelerdeki Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tez Çalışması, İİBF, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ataman, G. (2001), İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Augustine, N. R., (1995), 'Business Crises: Guaranteed Preventatives - and What to Do After They Fail', Executive Speeches, 9 (6)

- Augustine, N.R. (2007), Kriz Yönetimi, (Çev: Melis İnan), Harvard Business School Publishing Corporation, Elma Basımevi, İstanbul.
- Aytürk, N. ve Peker, Ö. (2000), Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Barton, L., (1993), Crises in Organizations: Managing and Communicating in the Head of Chaos, Cincinnati, OH: South-Western.
- Bayat M., (1983), “Strateji-Tarih-Coğrafya İlişkileri, Birinci Askeri Tarih Semineri Bildirileri”, Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, Genelkurmay Basımevi, Ankara.
- Bedük, A., (2014), Modern Yönetim Teknikleri, Gazi Yayınevi, Ankara.
- Bumeh, .L, (1998), 'A Strategic Approach to Managing Crises', Public Relations Review, 24 (4), ss. 475-488. Casgrave, J. (1996), 'Decision Making in Emergencies', Disaster Prevention and Management, 5 (4)
- Can, H. (1992), Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Coombs, W. (1998), 'An Analytic Framework for Crises Situations: Better Responses From Better Understanding of the Situation', Journal of Public Relations Research, 10
- Coorns, W., (2001), 'Teaching the Crises Management/Communication Course', Public Relations Review, 27
- Çelik, A. (1995), İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve uygulamalı Bir Çalışma, Doktora Tezi, SBE, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çıkmak, S., (2012), "İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- Darling, J. R., (1994), 'Crises Management in International Business', Leadership and Organisation Development Journal, 15 (8)
- Davies, H., ve Walters, M., (1998), 'Do All Crises Have to Become Disasters? Risk and Risk Mitigation', Disaster Prevention and Management, 7(5)
- Dinçer, Ö. (1994), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.

- Dinçer, Ö., (2000), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, istanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Doğan, D.M. (1982), Büyük Türkçe Sözlük, Birlik Yayınları, Ankara.
- Drucker, P., (2013), Büyük Değişimler Çağında Yönetim, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Drumrnond, H., ve Chell, E., (1994), 'Crises Management in a Small Business: A Tale of Two Solic İtors' Firms', Managernem Dedsion, 32 (1)
- Eren, E. (1990), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayınları, 234, İstanbul.
- Eren, E. (1991), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 236, İstanbul.
- Eren, E. (1993), Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası" Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Fink, S. (1986), Crisis Management: Planing For Inevitable, Amacom Yayını, USA.
- Fink, S., (1986), Crises Management: Planning for the Inevitable, New-York: American Management Association.
- Güçlü N., (2003), "Stratejik Yönetim", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi C.23, S.2 (61-85)
- Güneri, A.F. ve Taşkın, A., (2005), “Strateji Geliştirmede A“WOT Hibrit Metodu Kullanımı ve Türk Kimya Sektöründe Bir Uygulama Çalışması”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Kasım 2005, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Haşit, G. (1999), İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye“nin Büyük İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Doktora Tezi, SBE, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Hatipoğlu, Z. (1986), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Temel Araştırma Yayınları,4, İstanbul.
- Heath, R., (1998), 'Looking for Answers: Suggestions for 1mproving How We Evaluate Crises Managernent', Safety Science, 30

- Kadıbeşegil, S. (2002), Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi, Mediacat Yayınevi, İstanbul.
- Kash, T. ve Darling, J. (1988), 'Crises Managemeni: Prevention, Diagnosis and Intervention', Leadership and Organisation Development Journal, 19 (4)
- Kent, S. (1979), Kriz Zamanı Yönetim, Ece Yayınları, İstanbul.
- Kerchner, c., ve Schuster, R, (1982), 'The Use of Crisis: Taking the Tide at the Flood', The Review of Higher Education, Spring, 5(3)
- Koçel, T. (1989), İşletme Yöneticiliği, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 101, İstanbul.
- Koçel, T., (1993), “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, Mayıs 1993, TÜSSİDE, İstanbul.
- Kovoor-Mistra, S., Clarir, J., ve Bettenhusen, K., (2001), 'Clarifying the Attributes of Organizational Crises', Technological Forecasting and Social Change, 67(1), ss. 77-9
- Kuşçu, H. (1997), Altın Türkçe Sözlük, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Lawrence, J. ve Glueck, W. (1998), Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill Book Company, U.S.A.
- Lee, R. M. (1995), Doing Research on Sensetive Topics, London: Sage.
- Luecke, R. (2008), Kriz Yönetimi, (Çev: Önder Sarıkaya), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayıncılık Matbaacılık, İstanbul.
- Maynard, R. (1993), 'Handling a Crises Effectively', Natian 's Business, 81(12)
- Mirze, K. S. (2016), İşletmelerde Stratejik Planlama, Nobel Yayınları, Ankara.
- Mitroff, I., Harrington, L. ve Enc, K., (1996), 'Thinking about the Unthinkable', Across the Board, September
- MMO Eğitim Birimleri (2010), “Stratejik Planlama Mühendis Yetkilendirme Eğitim Notları”, Şubat 2010, MMO, İstanbul, 1-94
- Nystrom, P., ve Starbuck, W., (1984), 'To Avoid Organizational Crises, Dnlearn', Organizational Dynamics, Spring

- Ofluoğlu, G. ve Mısırlı, K. (2001), “İşletme ve Kriz Yönetimi” , Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, 6(2): 1-27.
- Okumuş, F ve Çicek, E. '2001 Yılında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrumdaki Konakla İşletmeleri Üzerine Uzun Vadeli Etkileri ve Otelcilerin Krizden Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma', Akdeniz Ülkeleri 1. Turizm Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, 17-21 Nisan 2002, Antalya
- Okumuş, F. (2001), '2001 Yılı Başında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Olan Etkileri'. Dokuz Eylül Üniversitesi Türk Turizmini Araştırma Enstitüsü 2. Turizm Sempozyumu. 6-7 Aralık 2001
- Özçam, E.(2007), "Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Özdevecioğlu, M., (1993), “Organizasyon Kültürü”, Haziran 1993, İktisat ve İş Dünyası Dergisi, 12: 4-11.
- Özgür, Ş. “İşletmeler İçin Kriz Yönetimi”, MMO Eğitim Birimleri Ders Notları, Mart 2010, MMO, İstanbul, 1-21.
- Parsons, W. (1996), 'Crises Management', Career Development International, 1 (5)
- Pearson, C. ve Mitroft L (1993) 'From Crises Prone to Crises Prepared: A Framework for Crises Management', Academy of Management Executive, 7 (1)
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004) , Kriz Yönetimi- Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Polat, D.Y. (1997), İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Uygulamaları İle İlgili Örnekler, Doktora Tezi, SBE, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Porter, (2015), Rekabet Stratejisi, Aura Kitapları, İstanbul.
- Richardson, B. (1994), 'Crisis Management and Management Strategy - Time to 'Loop the Loop?', Disaster Prevention and Management, 3 (3)
- Roux-Dufort, C. ve Metais, E. (1999), 'Building Core Competencies in Crises Management Through Organizational Learning', Technological Forecasting and Social Change.

- Sanrı, H.K. (1996), Kriz Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, YTÜ, İstanbul.
- Shrivastava, P. (1992), Bhopal: Anatomy of Crises, London: Poul Chapman.
- Tack, P.B. (1988) , Kriz Zamanı Yönetim, (Çev: Yakut Güneri), İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Taşkıran, N. (2003), "İşletme Stratejileri ve Politikaları", Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Birimi. İzmir.
- Titiz, İ. ve Çarıkçı, H, İ, (2001) "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.2, S.1 (203-218).
- Tosun, K. (1977), İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2264, İstanbul.
- Turner, B., (1994), 'Causes of Disaster: Sloppy Management!', British Journal of Management, 5
- Tutar, H. (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tüz, M.V. (1996), Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekin Yayınları, Bursa.
- Tüz, M.V. (2001), Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa yayınları, İstanbul.
- Ural, E.G. (2003), "Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu Gündem Yönetimi", 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Mayıs 2003, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Ülgen H., Mirze, S. K., (2013), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ülgen, H., Mirze, K., (2004) İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ünlü I., (2007), "Satın Alma ve Birleşme Stratejilerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yıldıztan, Z.D., (2006), "Finansal Krizler, Erken Uyarı Sistemleri", Nobel Kitap Yayınevi.

- Yıldız, Z. ve Durgun, A., (2010), "2008 Küresel Ekonomik Krizi ve Turizm Sektörü Üzerine Etkileri", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. C.2 S.1 (1-15).
- Yılmaz, M.L. (2007), "İlk 500’de Faaliyet Gösteren Konya’daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açıları, Sorunları ve Çözüm Önerileri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Yin, R., (1994), Case Study Research Design and Methods, London: Sage.
- Yoshino M.Y., Rangan ,U.S.,(2000), "Stratejik İttifaklar: Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım", Ed: Yaşar Bülbül, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Yücel, F. ve Kalyoncu, H., (2010), "Finansal Krizlerin Öncü Göstergeleri ve Ülke Ekonomilerini Etkileme Kanalları: Türkiye Örneği", Maliye Dergisi, S.159 (53-69).
- Zehir, C., (2000) "İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Türkiye’de Örgütsel Küçülme Uygulamaları", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.